

GUILHERME PIRES DE CAMPOS

**O MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO:** análise de uma política pública de memória e suas contribuições ao longo de uma década



**Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Campus de Franca - SP**

**GUILHERME PIRES DE CAMPOS**

**O MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO:** análise de uma política pública de memória e suas contribuições ao longo de uma década.

Programa de Pós-graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Unesp/Franca.

**Linha de pesquisa:** Desenvolvimento urbano, rural, regional e ambiental.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa.

FRANCA - S.P.  
2021

C198m

Campos, Guilherme Pires de

O MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO : análise de uma política pública de memória e suas contribuições ao longo de uma década / Guilherme Pires de Campos. -- Franca, 2021  
150 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca  
Orientadora: Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

1. Memorial da Resistência de São Paulo. 2. Memória política. 3. Políticas públicas de memória. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

GUILHERME PIRES DE CAMPOS

**O MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO:** análise de uma política pública de memória e suas contribuições ao longo de uma década.

Dissertação apresentada para exame de defesa de Mestrado, ao Programa de Pós-graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – Unesp/Franca.

**Linha de pesquisa:** Desenvolvimento urbano, rural, regional e ambiental.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa.

Data da defesa: 17/11/2021

**MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:**

---

Presidente e Orientador:

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa**

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” campus Franca/SP

---

Membro Titular:

**Prof. Dr. Roberto Louzada**

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” campus Franca/SP

---

Membro Titular:

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Magda Maria de Oliveira Ricci**

Universidade Federal do Pará – campus Belém/PA

Local: Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
UNESP – Campus de Franca

## RESUMO

O Memorial da Resistência de São Paulo (MRSP) é uma política pública de memória elaborada e implementada por meio da ação do Estado em conjunto com diversos atores sociais, como ex-presos políticos da Ditadura Militar (1964-1985). A instituição, gerida pela Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC) - organização social que mantém contrato de gestão com Secretaria da Cultura de São Paulo -, foi desenvolvida para a preservação e garantia do direito às memórias da resistência política, ao redor de um lugar de memória: o prédio onde funcionou o Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo (Deops/SP). O MRSP, por ser modelo raro no país, apresenta um rol de atividades e serviços, como pesquisa científica, formação de alunos e professores, promoção de eventos culturais e debates públicos sobre democracia e outros temas correlatos. Por isso mesmo representa um avanço importante neste campo de estudos, desde as ações realizadas no período que ficou conhecido como justiça de transição, com início a partir da redemocratização do país. Entretanto, diante do atual contexto político brasileiro, com o surgimento de uma nova onda de revisionismo e negacionismo históricos, as disputas pelas memórias da Ditadura voltam para a arena de conflito social. Tal processo se apresenta como uma ameaça às políticas de memória em curso no país, assim como a permanência de museus e centros de memória. Isso ocorre ao mesmo tempo que o conceito de resistência, gerador do MRSP, ganha aspectos contemporâneos diante da violência policial sistematizada contra homossexuais, negros, moradores de comunidade, dependentes químicos e pessoas em situação de rua. Dentro disso surge o objetivo desta pesquisa. Por ser caso raro no país, o estudo de caso do Memorial com foco nas análises do ciclo desta política e suas atividades oferecidas ao longo da última década se faz importante. Identificar suas contribuições, além de ampliar o conhecimento do tema, serve de base para a multiplicação de ações e elaboração de novas políticas no país. As fontes documentais utilizadas como base foram os relatórios de metas e resultados de atividades publicados anualmente pela APAC, os Planos Museológicos (2010 e 2019) da instituição e os Planos de Trabalho presentes nos contratos de gestão. Os resultados desta análise revelam que, apesar de o modelo de gestão ter sido fundamental para sua existência e permanência, a expansão das ações esbarra na falta de recursos e de autonomia da instituição. Além disso, a política depende de parcerias com outras secretarias e programas de fomento para a execução das linhas programáticas do Memorial, como transporte escolar para a visitação de estudantes. Apesar da intenção de expansão do MRSP para além dos muros do prédio onde funcionou o antigo Deops/SP, muitos obstáculos ainda precisam ser superados.

**Palavras-chave:** Memorial da Resistência de São Paulo. Memória política. Políticas públicas de memória.

## ABSTRACT

The Memorial da Resistência de São Paulo (MRSP) is a policy of memory elaborated and implemented through the State action along with numerous social actors, such as former political prisoners of the Military Dictatorship (1964-1985). The institution, managed by Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC) – a social organization that maintains a management contract with the São Paulo Department of Culture -, was developed to preserve and guarantee the right to memories of political resistance, surrounding a place of memory: the building where the where the State Department of Political and Social Order of São Paulo (Deops/SP) functioned. The MRSP, a rare model in the country, presents a range of activities and services, such as scientific research, teacher and student training, promotion of cultural events and public debates on democracy and other related topics. Due to this fact, it represents an important advance in this study field, since the actions carried out in the period that became known as transitional justice, beginning with the country's re-democratization. However, due to the current Brazilian political context, with the emergence of a new wave of historical revisionism and denial, the disputes over the Dictatorship memories return to the social conflict arena. Such process presents itself as a threat to the politics of memory underway in the country, as well as the permanence of museums and memory centers. This occurs while the concept of resistance, generator of the MRSP, gains contemporary aspects in the face of systematized police violence against homosexuals, Black individuals, community residents, drug addicts and homeless people. Within that arises the objective of this research. Being a rare case in the country, the Memorial case study, focusing on the analysis of this policy cycle and its activities offered over the last decade, presents itself as an important issue. Identifying their contributions, in addition to expanding knowledge of the topic, serves as basis for the multiplication of actions and the elaboration of new policies in the country. The documentary sources used as basis were the reports of goals and results of activities published annually by APAC, the Museological Plans (2010 and 2019) of the institution and the Work Plans present in the management contracts. The results of this analysis reveal that, despite the management model having been fundamental for its existence and permanence, the expansion of actions comes up against the institution's lack of resources and autonomy. In addition, the policy depends on partnerships with other secretariats and development programs for the execution of the Memorial's programmatic lines, such as school transportation for visiting students. Despite the intention of expanding the MRSP beyond the walls of the building where the old Deops/SP functioned, many obstacles still need to be vanquished.

**Keywords:** Memorial da Resistência de São Paulo. Political memory. Public memory policies.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Monitoramento da ação “Receber Visitantes Presencialmente” .....	110
Gráfico 2 - Monitoramento da ação “Sábados Resistentes” .....	114
Gráfico 3 - Monitoramento da ação “Visitas Educativas” .....	118
Gráfico 4 - Monitoramento da ação “Coleta Regular de Testemunhos” .....	123
Gráfico 5 - Monitoramento da ação “Lugares da Memória” .....	127

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Revisão de literatura.....	18
Quadro 2 - Receber visitantes presencialmente no MRSP .....	107
Quadro 3 - Realização de seminários “Sábados Resistentes” .....	112
Quadro 4 - Visitas educativas .....	117
Quadro 5 - “Coleta Regular de Testemunhos” - Memorial da Resistência de São Paulo .....	122
Quadro 6 - “Lugares da Memória” .....	126
Quadro 7 - Diretrizes para elaboração de políticas de memória.....	138

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 A MEMÓRIA EM DISPUTA.....</b>	<b>30</b>
1.1 A CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA NACIONAL .....	34
1.2 ENTRE O ESQUECIMENTO E O DIREITO À MEMÓRIA.....	40
1.3 AS POLÍTICAS DE MEMÓRIA NO BRASIL .....	45
1.4 DISPUTAS PELA MEMÓRIA.....	56
<b>2 UMA POLÍTICA PÚBLICA DE MEMÓRIA.....</b>	<b>64</b>
2.1 O DEOPS/SP: UM LUGAR DE MEMÓRIA .....	64
2.2 ATORES SOCIAIS, FLUXOS DA POLÍTICA E JANELA DE OPORTUNIDADE .....	68
2.3 ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO MEMORIAL DA RESISTÊNCIA .....	80
2.4 MODELO DE GESTÃO .....	84
2.4.1 Planos de Trabalho (2009-2018) .....	92
2.5 LACUNAS E POTENCIAIS.....	95
<b>3 CAMINHOS PARA O FUTURO.....</b>	<b>99</b>
3.1 REVISÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO (2019-2023).....	100
3.1.1 Planos de Trabalho .....	104
3.2 MRSP EM PERSPECTIVA .....	106
3.2.1 Exposições e Ação Cultural.....	106
3.2.2 Ação Educativa.....	115
3.2.3 Pesquisa .....	120
3.3 NOVOS DESAFIOS .....	128
<b>4 PRODUTO .....</b>	<b>133</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>144</b>

## APRESENTAÇÃO

Sou jornalista e historiador de formação. Ao longo dos últimos anos tenho me dedicado à pesquisa sobre a memória política do período republicano no país, com foco na Revolução Constitucionalista, de 1932<sup>1</sup>. Apesar disso, os temas que envolvem a Ditadura Militar sempre me despertaram interesse enquanto pesquisador. Nasci em 1983, dois anos antes da reabertura democrática. Posso dizer, portanto, que sou um filho tardio da Ditadura. Mesmo não tendo vivido na fase adulta sob a vigilância do governo repressor, meu universo girou em torno dele anos a fio em diversos segmentos, a começar pela minha educação formal.

Estudei da pré-escola ao fim do ginásio em um colégio particular católico, de ordem jesuíta, em Ribeirão Preto, interior de São Paulo. Logo nos primeiros anos letivos, seguindo um currículo nacional do fim da década de 1980, tive uma disciplina chamada Estudos Sociais, que ainda fazia parte de um pacote aprovado na reforma da educação básica promovida pelos militares ainda na Ditadura. Tais mudanças visavam “especialmente o ordenamento e a disciplina social” (MARTINS, 2014, p. 44). Neste pacote também estavam matérias como Educação Moral e Cívica e Organização Social e Política Brasileira (OSPB), para que os estudantes pudessem compreender a estrutura do Estado, direitos e deveres e civismo.

Uma das maneiras de mostrar às crianças o respeito à pátria era a execução do Hino Nacional durante o hasteamento da bandeira. Todas as sextas-feiras, as séries dos primeiros anos iam para o pátio e os alunos formavam filas, do mais alto para o mais baixo, com a mão no peito. A letra era decorada em sala e todos tinham de cantar com boa força nos pulmões. Outra forma de ensinar como se dá a hierarquia do poder era sempre receber os professores em pé, em silêncio em frente às carteiras, em demonstração de respeito. O aluno só podia se sentar quando o mestre deixasse, algo similar ao praticado nos quartéis.

Mas não era só na escola que a ditadura era latente. Em casa, os almoços de domingo eram embalados por discos de Chico Buarque e Elis Regina, compositor e intérprete que foram duramente perseguidos pela caneta da censura durante a repressão. Entre as músicas que tocavam na vitrola estava Cálice, de Chico e Gil. A letra, que para mim não fazia muito sentido à época, é carregada de significado: “Pai, afasta de mim esse cálice. De vinho tinto de

---

<sup>1</sup> CAMPOS, G. P. **Memórias de velhas crianças**: a Revolução de 1932 nos relatos de moradores de Cássia dos Coqueiros, SP. 2014. 56 f. Monografia (TCC em História) - Centro Universitário Barão de Mauá, Ribeirão Preto, 2014.

sangue” (BUARQUE; GIL, 1978). Essa frase mostra bem o jogo de palavras feito pelos autores, dando a entender que o substantivo cálice é o recipiente do vinho, mas era de fato um jeito de driblar a censura. Nas entrelinhas lê-se cale-se, de fechar a boca, verbo usado para criticar a violência da repressão. O carimbo com a palavra **vetado** ao lado de cada parágrafo e a palavra *cale-se* escrita à mão mostram que os censores estavam atentos ao não dito<sup>2</sup>.

Mas o relato mais marcante dessa fase de minha vida é o de meu tio<sup>3</sup>. Ele contava sobre as investidas violentas dos militares contra o movimento estudantil, da qual fazia parte em São Paulo, capital. Jovem estudante de direito na Pontifícia Universidade Católica (PUC), participou de diversas manifestações contra o regime. Não raro, quando o exército chegava, os diretórios acadêmicos já tinham plano montado para transferir o protesto de lugar. Mas isso não impedia o confronto, com bombas de gás lacrimogênio, prisão e tortura de universitários. Certa vez, em manifestação em frente ao largo São Francisco, meu tio relata que moradores dos prédios atiravam objetos contra os militares das janelas em defesa aos jovens, como bolinhas de gude para que os cavalos escorregassem e os manifestantes pudessem fugir. Ele mesmo inclusive diz ter recebido esconderijo de funcionários de um escritório, para evitar a prisão.

Essas lembranças, muitas tomadas por empréstimo de meus familiares, compõem uma parte do quadro de memórias da resistência da sociedade civil contra a ditadura. No universo lúdico, para mim e parte da sociedade, meus familiares estavam no time dos heróis, que lutaram contra a repressão dos vilões, pela reconstituição da democracia. Sem saber que pesquisaria o tema em futuro próximo, quando fui para a faculdade de jornalismo, meu trabalho de conclusão de curso tangenciou tais memórias<sup>4</sup>.

Pesquisei a imprensa alternativa na cidade de Ribeirão Preto durante a ditadura, tendo como objeto de estudo o jornal **O Berro**, que era produzido de forma clandestina, em alguns lugares de memória da ditadura já identificados na cidade, como o Lar Santana<sup>5</sup>, e fazia frente aos atos institucionais e a violência do Estado frente à oposição política.

---

<sup>2</sup> MEMÓRIAS REVELEADAS. **Imagens e documentos do período de 64 a 85**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.memoriasreveladas.gov.br/index.php/component/phocagallery/12/detail/353-imagens-e-documentos-do-periodo-de-64-a-85..> Acesso em: 09 mar. 2021.

<sup>3</sup> José René Pires de Campos é advogado e cursou direito na PUC em São Paulo durante a Ditadura Militar. Hoje é diretor do Departamento de Comissões da Assembleia Legislativa de São Paulo (ALESP), tendo contribuído com as audiências realizadas pela Comissão da Verdade do Estado de São Paulo Rubens Paiva, que documentou em relatório as violações de direitos humanos durante o período na capital e outras cidades promovidas pelos militares.

<sup>4</sup> CAMPOS, G. P. **O Berro**: A comunicação alternativa em Ribeirão Preto durante o regime militar. 2004. 120 f. Monografia (TCC em Comunicação Social) - Universidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2004.

<sup>5</sup> MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO. Lar Santana. Disponível em: <http://memorialdaresistenciasp.org.br/lugares/lar-santana/>.. Acesso em: 10 maio 2021.

Entrevistei, em 2004, os responsáveis na época, para saber como era o cotidiano de quem escrevia contra o governo, sempre com medo de ser preso, escondido, nas sombras da resistência. Com a curiosidade de um estudante de jornalismo, relatei aquelas lembranças em texto corrido, sem ainda sequer saber sobre a metodologia da História Oral e o quão valioso era aquele registro. Anos depois, aqueles testemunhos seriam ouvidos na Comissão da Verdade do Estado de São Paulo, contribuindo para a construção de uma política de memória. E além disso, fizeram parte do programa Coleta de Testemunhos do Memorial da Resistência de São Paulo, objeto desta atual pesquisa.

Tais relatos ecoaram por anos a fio em minha mente até que o contato com a história oral, a sucessão de acontecimentos no campo da memória e o interesse no estudo das políticas públicas, me encaminharam para a escolha deste tema que hoje se apresenta mais atual do que nunca e com necessidade de avanço no campo de estudos.

## INTRODUÇÃO

O Memorial da Resistência de São Paulo (MRSP), instalado no prédio onde funcionou o antigo Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo (Deops/SP), no Largo General Osório, nº 66, está há 13 anos em funcionamento. Elaborado e implementado dentro de uma janela de oportunidade favorável (KINGDON, 1995), o Memorial preserva e dá voz às memórias da resistência política do período da Ditadura Militar no Brasil (1964-1985) e se coloca como agente de transformação social para a promoção de uma cultura livre da violência. Enquanto política pública, seu objetivo é promover a cidadania, a democracia e o fortalecimento dos direitos humanos por meio de programas que estimulem a reflexão crítica, como seminários, debates, cursos, salvaguarda de documentos, pesquisa, registros orais de memórias de testemunhos, exposições fixas e temporárias (NEVES, 2012).

As atividades do Memorial foram estendidas até 2023, com a renovação do contrato de gestão entre Governo do Estado de São Paulo e a Organização Social (OS) que o administra, a Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC). Entretanto, no atual cenário político do Brasil, as emergentes ondas de disputas pela memória e revisionismo histórico se apresentam como um desafio para sua continuidade e um risco para sua permanência, uma vez que grupos conservadores de extrema direita tentam revisar a narrativa dos acontecimentos e descreditar os movimentos organizados que lutaram contra a ditadura e reclamam políticas que garantam o direito e a preservação de suas memórias. A instituição, desta forma, torna-se em si mesma um símbolo de resistência.

No livro “Memorial da Resistência, 10 anos: Presente”, que mostra a trajetória do Memorial uma década depois de sua inauguração, o diretor geral da APAC, Jochen Volz, e a ex-coordenadora do MRSP, Marília Bonas (2017-2020), afirmam que “o Memorial ocupa um espaço simbólico e nevrálgico na contemporaneidade, na medida em que as heranças da violência do Estado praticadas nesse período estruturam e permeiam toda a sociedade” (BONAS; VOLZ, 2018, p. 27). Hoje, o MRSP ganha destaque por ser uma das poucas políticas de memória no país gerida por uma OS, que recebe recursos públicos para sua execução, com programas desenvolvidos por equipe capacitada, plano de metas e sistema próprio de avaliação de cada atividade desenvolvida.

Tal constatação pode ser conferida em filtragens aplicadas no Cadastro Nacional de Museus (CNM)<sup>6</sup>. O levantamento foi realizado a partir da busca por instituições de memória de forma geral. Dos 3.842 museus no país cadastrados, 488 têm em sua descrição a palavra *memória* e 288 a palavra *memorial*. De todos, apenas um se aproxima do projeto aplicado pelo Memorial da Resistência de São Paulo: o Memorial da Resistência do Ceará (MRC).

Localizado na cidade de Fortaleza, sediado na Secretaria de Cultura, o Memorial cearense ocupa o antigo prédio da Polícia Federal, um lugar marcado pela violência do Estado durante a ditadura militar. Lá o visitante pode conhecer duas antigas celas e a solitária onde ficavam os presos políticos, com marcas deixadas por eles nas paredes, além da exposição permanente “Arquivo das Sombras”, que preserva fotos e depoimentos do período. A entrada é gratuita, as visitas são guiadas, mas apenas mediante agendamento, de segunda à sexta das 14h às 17h. A comunicação de sua atividade em nível global é difusa e indireta, uma vez que o MRC não tem uma página própria na internet e nem nas redes sociais. Só mediante uma pesquisa direcionada em sites de busca, depois de muitos cliques, é possível identificá-lo no portal da Secretaria da Cultura Municipal de Fortaleza. Mesmo assim, o internauta precisa peneirar informações em meio a notícias de visitas de estudantes ao local e a realização de algumas palestras com especialistas no tema ditadura militar (FORTALEZA, 2017).

Além disso, o MRC não apresenta de forma acessível, pública e transparente um plano museológico, com programas e atividades, que extrapolem o registro de algumas visitas guiadas e a exposição permanente. Apesar de ser um importante espaço que se propõe a preservar as memórias da ditadura, o Memorial da Resistência do Ceará tem atuação limitada por oferecer pouca interação com a sociedade visitas de público agendadas em exposição fixa e algumas palestras, o que reduz sua capacidade de promover transformação social. Portanto, um projeto completamente diferente da instituição paulista, o que faz do MRSP uma política de memória considerada rara no contexto nacional.

O Memorial da Resistência de São Paulo não seria o que é hoje sem a articulação de parte da sociedade pela preservação do edifício que sediou o Deops/SP - e do que restou das celas onde ficaram os presos políticos. Este movimento, liderado por testemunhos vivos da história recente, ajudou a formar a **memória coletiva** da resistência. Halbwachs (2006) acredita que nenhuma lembrança é individual, uma vez que não vivemos sós. Segundo o autor, mesmo que um indivíduo tenha experienciado sozinho um determinado evento, como

---

<sup>6</sup> A reunião de dados sobre os museus brasileiros, feitos através do CNM, é uma ação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), autarquia vinculada ao extinto Ministério da Cultura (hoje Secretaria Especial da Cultura), responsável pela Política Nacional de Museus (PNM). O levantamento apresentado acima foi realizado no dia 06 de maio de 2020, na Plataforma Museus BR.

contemplar alguma obra de arte por exemplo, outros sujeitos em outros momentos também passaram pela experiência diante do mesmo objeto. A memória coletiva, portanto, se forma diante do conjunto de lembranças ao redor de um mesmo acontecimento/evento/objeto. No caso deste estudo, o acontecimento que dá base à memória coletiva é a repressão dos militares contra os opositores do regime.

Por este aspecto, o prédio onde ficava o aparelho repressor do Estado - o Deops/SP - se torna ainda mais importante por ser, o que denominou Nora (1993), um **lugar de memória**. Para o autor, tais lugares surgem da necessidade das minorias oprimidas de se criar formas de registros, como arquivos, celebrações, uma vez que não há memória espontânea e a memória oficial, dos vencedores, varre para o subterrâneo as memórias dos vencidos. Para o grupo que representa a resistência contra a ditadura brasileira, a delegacia de polícia política é uma representação material simbólica da experiência traumática. Em outras palavras, um lugar de memória que funciona como um ancoradouro material desta memória coletiva.

O leitor pode se questionar: Se há tanta dor envolvida na atmosfera deste lugar de memória, que foi palco de torturas, assassinatos e prisões arbitrárias, por que então preservá-lo? Dantas (2008) responde tal questão com a ideia da **memória enquanto direito**, sendo a condição indispensável à liberdade de qualquer cidadão. E um dos mecanismos para que seu direito se torne efetivo é sua preservação, por meio da intervenção do Estado com a criação de políticas sistemáticas. É com esse mote que nascem as políticas de memória no Brasil, no contexto da chamada **justiça de transição**, ainda no período que o país caminhava para a restauração da democracia.

O primeiro marco legal deste movimento foi a promulgação da Lei de Anistia, nº 6.683, de 28 de agosto de 1979. Ao mesmo tempo a anistia devolveu os direitos de políticos cassados, libertou presos e possibilitou o retorno de exilados, também perdoou os crimes dos militares. De acordo com Abrão e Torelly (2014), ao tentar promover um acordo de reconciliação nacional, a anistia também forçou o esquecimento do passado na sociedade. Tal processo persistiu durante décadas até a criação da Comissão Especial sobre Mortos e Desaparecidos Políticos (CEMDP) pela lei nº 9.140 de 1995, que forçou o Estado a reconhecer que provocou dezenas de mortes e desaparecimentos forçados de pessoas que participaram de atos contrários à ditadura entre 1961 e 1979.

Mas o caminho para um contexto de elaboração de políticas de preservação dessas memórias foi aberto de fato décadas depois, com o lançamento do Plano Nacional de Direitos Humanos III (PNDH-3) - decreto nº 7.037 de 2009 -, que surgiu para combater práticas como a tortura institucionalizada (PINTO, 2012), e com a Comissão Nacional da Verdade (CNV) -

lei nº 12.528 de 2011, para esclarecer e tornar públicos casos de violência, mortes, desaparecimentos e ocultação de corpos, assim como os locais, instituições e circunstâncias relacionadas durante a ditadura militar.

O resultado deste ambiente político colocou a memória na agenda pública do país e proporcionou a criação de instituições organizadas pela sociedade civil. Apesar do avanço, o entendimento sobre a necessidade de preservação da memória política (que não a oficial) por meio da intervenção do Estado não é uma visão pronta e acabada. A memória desse período recente da história do Brasil republicano ainda é alvo de constantes disputas, principalmente por se tratar de um fato da história recente.

Exemplo disso é o grupo político conservador que emergiu no contexto nacional depois do impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff, em 2016. Desde então a passagem dos militares que atuaram no período ditatorial passou a ser exaltada. Em 2019, o então recém presidente eleito Jair Bolsonaro ordenou que o Ministério da Defesa fizesse “as comemorações devidas” aos 55 anos da revolução de 1964 (MAZUI, 2019). O termo, substituto da palavra ditadura, era usado com muita frequência pelo ex-presidente da linha dura Emílio Garrastazu Médici (1969-1974), como mostra seu discurso de posse. Nele, Médici dizia que tal movimento era uma “reação contra a ameaça comunista que assombrava o país” (CORDEIRO, 2009, p. 86). Tal declaração de Bolsonaro provocou revolta e manifestações em diversos estados (RIBEIRO *et al.*, 2019), acirrando novamente as disputas por essas memórias. Não foi à toa que o prédio do antigo DOI-CODI, na Vila Mariana em São Paulo, foi palco de protestos de grupos a favor e contra a ditadura (SP1, 2019).

Neste contexto, lugares de memória da ditadura voltam a chamar a atenção da sociedade. A principal forma de ocupação de tais espaços se dá pela criação de museus, memoriais e centros de memória, que abrem caminho para a elaboração de novas políticas públicas. A museóloga Waldisa Russio Guarnieri (2010) destaca em sua pesquisa que o museu é o meio pelo qual o fato museológico, que pode ser entendido como a relação profunda entre sujeito e objeto em questão, se realiza, o que permite a leitura do mundo ao homem e possibilita sua consciência crítica. Segundo a autora, o ato de musealizar se preocupa com a informação trazida pela documentação e testemunhos. Enquanto o documento comunica, o testemunho atesta. “A partir da memória musealizada e recuperada se encontra o registro e daí o conhecimento de informar a ação” (GUARNIERI, 2010, p. 149).

Por sua vez, de acordo com Chagas (2009), a ação política de selecionar memórias para ancorar no passado a experiência do presente implica o reconhecimento de sua vulnerabilidade. Por isso instituições que se dedicam à preservação e difusão do patrimônio

cultural e imaterial, como museus, são fundamentais. A articulação entre heranças culturais, fatos, processos e conjunturas políticas resulta na **memória política**, sendo que sua preservação está atrelada à política de memória em curso pelas instituições. Neste aspecto o Memorial da Resistência de São Paulo ganha papel representativo nacional e internacionalmente.

De 2008 aos dias de hoje o Memorial apresenta resultados positivos na preservação das memórias da resistência, da formação de estudantes e profissionais da educação, da pesquisa para ampliação do conhecimento histórico do período. Ocorre que, depois de mais de uma década de existência, novas demandas surgem diante de um velho problema. A violência institucional, que vigora no país como um legado da ditadura, assume novas formas com a repressão sistemática contra negros, homossexuais, classes trabalhadoras e movimentos sociais. Outros atores sociais, além dos ex-presos políticos da Ditadura, também passam a reivindicar seu direito à memória, saem em defesa da democracia e ampliam as discussões sobre os direitos humanos no país. Um caminho que mostra a necessidade de novas ações para a solução de tais conflitos.

Desta forma configura-se o questionamento que dá base para o **problema** desta pesquisa: quais as contribuições que o Memorial da Resistência de São Paulo deixa após uma década de funcionamento para elaboração de novas políticas de memória? O **objetivo** principal, portanto, é analisar o *policy cycle* do Memorial da Resistência e as atividades oferecidas em um período de dez anos, visando identificar as contribuições que podem ser subtraídas deste caso, para formar um escopo de informações que poderá auxiliar na multiplicação de experiências nessa área.

Como **objetivos específicos** temos:

- Revisar a evolução das políticas de memória no Brasil, a partir do fim da Ditadura Militar;
- Compreender como as disputas pela memória se colocam no presente e quais os riscos envolvidos para políticas de memória;
- Analisar os ciclos da política com base na teoria dos múltiplos fluxos de Kingdon (1995);
- Descrever o modelo de gestão e suas particularidades;
- Identificar fatores internos e externos que influenciaram nos resultados de atividades oferecidas, por meio da análise de quadros comparativos baseados nos relatórios de metas anuais;

- Comparar os dois Planos Museológicos desenvolvidos ao longo de uma década e descrever as mudanças programadas até 2023;
- Elaborar documento norteador para elaboração de políticas de memória.

A **metodologia** desta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Alves-Mazzotti (2006) afirma que um dos critérios que justificam o estudo de caso é quando se trata de um “fenômeno pouco investigado, o qual exige estudo aprofundado de poucos casos, que leve à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores” (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 644).

A autora coloca três tipos distintos de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. O intrínseco procura compreender os aspectos de um caso particular em si. O instrumental olha para um caso específico para compreender algo mais amplo, orientar estudos e pesquisas posteriores. Já o coletivo busca ampliar a compreensão de um conjunto de casos. O tipo de estudo de caso que mais se enquadra diante do objetivo apresentado acima é o instrumental, uma vez que o Memorial da Resistência de São Paulo pode orientar a elaboração de políticas de memória futuras.

Ventura (2007) apresenta quatro etapas principais para a realização da pesquisa de um estudo de caso: a) delimitação; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório. Na primeira, o pesquisador deve delimitar os dados necessários para compreender o objeto da pesquisa. Na segunda, a coleta dos dados pode ser feita por procedimentos quantitativos e qualitativos. Na terceira, o pesquisador deve elaborar um sistema de referências para avaliar quais dados serão úteis ou não e definir previamente seu plano de análise, com categorias derivadas de teorias que sejam reconhecidas. A última etapa deve demonstrar como os dados foram coletados em um relatório que favoreça o entendimento da análise.

Ainda de acordo com Fachin (2017), a aplicação de alguns estudos de caso pode ter apoio técnico de instrumentos de pesquisas, como tabelas, quadros, gráficos por meio de análise descritiva, para a explicação dos fatos dentro de um contexto social. Segundo a autora, uma das vantagens desse método é a possibilidade de “obter inferência do estudo de todos os elementos que envolvem uma entidade completa, em vez do estudo de vários aspectos selecionados” (FACHIN, 2017 p. 43).

De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 2), os documentos enriquecem a pesquisa científica e acrescentam a “dimensão do tempo e espaço à compreensão social”. Sendo assim, a análise documental ajuda o pesquisador a investigar de

modo apropriado as informações registradas em uma fonte que comprove um fato. Depois de uma seleção e análise preliminar dos documentos, parte-se para a interpretação dos dados, do conteúdo de um texto apresentado.

Seguindo os passos de Ventura (2007), nas etapas de delimitação e coleta de dados, foram selecionados para esta pesquisa decretos e leis sobre políticas de memória, documentos sobre o processo de implementação do memorial e relatos orais já publicados e documentados dos atores envolvidos. Especificamente, buscou-se os relatórios anuais de atividades do memorial elaborados pela APAC, publicados no portal de tal organização social, e as duas versões existentes dos planos museológicos, sendo a publicação original de 2010 e a revisão feita em 2018. Os relatórios mostram em números e diagnósticos, a evolução anual dos programas do memorial, sendo eles: coleta de testemunhos, lugares de memória, centro de referência, exposições, ação educativa e ação cultural. A categorização dessas informações já está dada pela instituição, por meio de um sistema próprio de avaliação.

A partir disso foi possível seguir na etapa de análise e interpretação dos dados. A tabulação e apresentação das estatísticas foi feita por meio de quadros, que mostram a série histórica de atividades realizadas entre 2010 e 2019 (dez anos inteiros) separadas em programas, indicadores e metas, assim como as justificativas sobre os resultados atingidos. Já os planos museológicos, ao serem comparados, evidenciaram as mudanças realizadas nas linhas programáticas no período de análise. Por fim, com os resultados colhidos, foi possível a análise e elaboração do relatório final.

Também é preciso compreender o ponto em que esta pesquisa se encaixa no campo de estudos. Creswell (2010) diz que o mapeamento do estado da arte em relação ao tema de pesquisa cumpre a função de levantar trabalhos correlatos, apresentar referências ao leitor, construir uma base de diálogo entre autores distintos e comparar os resultados obtidos.

Tendo em vista que o presente trabalho é um estudo de caso, este mesmo nome foi utilizado como um descritor a fim de verificar os trabalhos existentes em três bancos de dados: 1. Periódicos CAPES<sup>7</sup>; 2. Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES<sup>8</sup> e 3. Google Acadêmico<sup>9</sup>. Seguindo o padrão dos operadores *booleanos* para buscas direcionadas e combinadas nas bases de dados, o descritor foi colocado entre aspas, para que o termo pudesse ser encontrado da forma como é escrito, considerando todas as palavras juntas. Não

---

<sup>7</sup> BRASIL. Ministério da Educação. Portal de Periódicos CAPES/MEC. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 19 ago. 2021.

<sup>8</sup> BRASIL. Ministério da Educação. Dados Abertos CAPES. Disponível em: <https://dadosabertos.capes.gov.br/group/catalogo-de-teses-e-dissertacoes-brasil>. Acesso em: 19 ago. 2021.

<sup>9</sup> GOOGLE ACADÊMICO. Página inicial. Disponível em: <https://scholar.google.com.br>. Acesso em: 19 ago. 2021.

fizemos recorte temporal com o objetivo de visualizar todos os trabalhos existentes nas bases de dados.

Emergiram das buscas 8 artigos na base Periódicos CAPES e 6 trabalhos (5 dissertações e 1 tese) no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Ao utilizar o mesmo termo entre aspas no Google Acadêmico, surgiram 350 trabalhos. Decidimos, portanto, refazer a busca nesta última base de dados no campo Pesquisa Avançada, procurando por trabalhos que trouxessem no título o descritor “Memorial da Resistência de São Paulo”, surgindo, desta vez, 12 trabalhos. Desses 12 trabalhos alguns estavam repetidos nas duas outras bases de dados da CAPES, portanto, selecionamos somente os trabalhos que não se repetiam em nenhuma das bases, restando 9 trabalhos. O total foi de 23 trabalhos levantados nas três bases de dados para análise.

Como nosso foco foi encontrar trabalhos que tratassem sobre Política de Memória, realizamos as leituras de todos os resumos dos trabalhos e artigos para descartar aqueles que não se encaixavam nessa perspectiva a fim de analisar e situar dentro do campo de pesquisa o presente trabalho.

Segue abaixo levantamento realizado:

Quadro 1 - Revisão de literatura

<b>Trabalho / Ano / Autoria</b>	<b>Base de Dados</b>
<b>Lugares de memória da ditadura militar em São Paulo e as homenagens ao operário Santo Dias da Silva</b> Mestrado em Geografia / 2016 Autor(a): ANTONINI, Ana Clara Volpi.	Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES
<b>Comunicação, educação e história a recepção do discurso do Memorial da Resistência de São Paulo por parte de professores (as) e aluno (as) do ensino fundamental II e ensino médio</b> Doutorado em comunicação e práticas de consumo / 2017 Autor(a): MELLO, Felipe Carvalho Correa de.	Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES
<b>Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo'</b> Mestrado em Museologia / 2017 Autor(a): CORAZZA, Bianca.	Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES
<b>Nada pode ser considerado perdido: entre o memorial do DEOPS-SP e as possibilidades à vista do Dopinha-POA</b> Mestrado em ciências sociais / 2017 Autor(a): TEIXEIRA, Christine Rondon.	Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

<p><b>O Patrimônio Imaterial sob a ótica dos museus: novas aproximações, perspectivas e rupturas'</b> Mestrado em Museologia / 2014 Autor(a): TEIXEIRA, Karina Alves.</p>	<p>Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES</p>
---	--

(continua)

Quadro 1 - Revisão de literatura

(continuação)

Trabalho / Ano / Autoria	Base de Dados
<p><b>A patrimonialização e a musealização de lugares de memória da ditadura de 1964 - o memorial da resistência de São Paulo.</b> Mestrado em memória social / 2012 Autor(a): Valle, Carlos Beltrao do.</p>	<p>Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES</p>
<p><b>Passado, Presente e Futuro de História Das Organizações No Brasil</b> Artigo / 2021 Autor(a): COSTA, Alessandra de Sa Mello da; WANDERLEY, Sergio Eduardo de Pinho Velho</p>	<p>Periódicos CAPES</p>
<p><b>O silencio das ruínas: cosmopolitismo, posmemoria e historicidad contemporanea en a resistencia de Julian Fuks</b> Artigo / 2020 Autor(a): CAMPISI, Nicolas</p>	<p>Periódicos CAPES</p>
<p><b>Dimensões Educomunicativas do Memorial da Resistência de São Paulo</b> Artigo /2019 Autor(a): MELLO, Felipe Correa de</p>	<p>Periódicos CAPES</p>
<p><b>O Memorial da Resistência em fotos de visitantes no Instagram: modos de ver, sentir e pensar o passado, o presente e o futuro</b> Artigo / 2019 Autor(a): SANTOS, Ana Carolina Lima</p>	<p>Periódicos CAPES</p>
<p><b>Entrevendo olhares espectrais: as fotografias de vítimas das ditaduras em obras de arte contemporâneas</b> Artigo / 2018 Autor(a): SANTOS, Ana Carolina Lima</p>	<p>Periódicos CAPES</p>
<p><b>Reflexões sobre a Produção de Espaços de Memória em Contextos de Justiça de Transição: o caso do Memorial da Resistência de São Paulo</b> Artigo / 2018 Autor(a): TRINDADE, Talita Andrade; COSTA, Alessandra De Sá Mello da</p>	<p>Periódicos CAPES</p>
<p><b>Espaços de memória</b> Artigo / 2012 Autor(a): GUMIERI, Julia</p>	<p>Periódicos CAPES</p>
<p><b>Cultural Heritage and Museums in Brazil: An Archaeological Appraisal</b> Artigo / 2012 Autor(a): FUNARI, Pedro Paulo A.</p>	<p>Periódicos CAPES</p>

**Memorial da Resistência de São Paulo: uma perspectiva museológica processual**

Artigo / 2012

Autor(a): NEVES, Katia Regina Filipini

Google Acadêmico

(continua)

Quadro 1 - Revisão de literatura

(conclusão)

Trabalho / Ano / Autoria	Base de Dados
<b>O Memorial da Resistência de São Paulo: reparação simbólica e ações preservacionistas</b> Artigo / 2012 Autor(a): Gumieri, Julia Cerqueira	Google Acadêmico
<b>A potencialidade dos lugares da memória sob uma perspectiva museológica processual: um estudo de caso. O memorial da resistência de São Paulo.</b> Tese / 2011 Autor(a): NEVES, Katia Regina Filipini	Google Acadêmico
<b>Memorial da Resistência de São Paulo: uma experiência coletiva</b> Artigo / 2012 Autor(a): NEVES, Katia Regina Filipini	Google Acadêmico
<b>Expografia e Resistência: um estudo de caso da exposição de longa duração do Memorial da Resistência de São Paulo.</b> TCC graduação / 2019 Autor(a): VOLTOLINI, Gustavo	Google Acadêmico
<b>A Educação em Direitos Humanos para pessoas com deficiência no Memorial da Resistência de São Paulo</b> Artigo / 2018 Autor(a): GONZALES, Daniel Augusto Bertho	Google Acadêmico
<b>Memória, comunicação e cultura: o diálogo entre o Memorial da Resistência do Estado de São Paulo e o campo escolar</b> Artigo / 2014 Autor(a): BACCEGA, Maria Aparecida; MELLO; Felipe Corrêa de	Google Acadêmico
<b>Musealidade e Território: uma metodologia de curadoria colaborativa para o Memorial da Resistência de São Paulo</b> Tese / 2021 Autor(a): RAMOS, Luiz Giandaia	Google Acadêmico
<b>Como trabalhar com a educação patrimonial produzida nos museus e em outros espaços? Uma experiência entre o Memorial da Resistência de São Paulo e o curso pré-universitário popular up, Capão do Leão-Rs</b> Artigo / 2020 Autor(a): OGAWA, Milena Rosa Araújo; MOREIRA, Amanda Nunes	Google Acadêmico

Fonte: elaboração do próprio autor

De todos os títulos levantados, somente dois (CORAZZA, 2017; NEVES, 2011) contribuem para a presente pesquisa, pois todos os demais trabalhos ou trazem o MRSP como pano de fundo de suas análises ou analisam o próprio memorial, mas em áreas e com focos distintos da qual essa dissertação se pretende.

O primeiro estudo aprofundado sobre o Memorial da Resistência de São Paulo, que se apresenta publicado nas principais bases de dados científicas, é a dissertação de mestrado da museóloga Kátia Regina Filipini Neves, realizada em 2011 pela Universidade Lusófona de

Humanidades e Tecnologia de Lisboa, em Portugal. O trabalho intitulado “A potencialidade dos lugares da memória sob uma perspectiva museológica processual: um estudo de caso. O Memorial da Resistência de São Paulo”, parte da tese de que lugares de memória de aspecto político, que testemunharam violações aos direitos humanos, como é o caso do Deops/SP, se transformados em instituições de memória, como museus ou memoriais, têm potencial de exercer uma função na comunidade onde está inserido de preservação das memórias e transformação social (NEVES, 2011).

A fundamentação teórica da autora, que foi a primeira coordenadora do Memorial da Resistência de São Paulo (2008-2017), é baseada na sociomuseologia, uma área do conhecimento que aproxima a sociedade contemporânea do patrimônio cultural através da museologia. Tal processo, de acordo com Gabriele (2014), promove aos membros de uma comunidade a inclusão na dinâmica do museu, uma vez que eles têm participação direta na decisão dos objetos e memórias que devem ser musealizados, de que forma devem ser expostos e comunicados ao público e quais atividades que levem as pessoas à reflexão sobre o patrimônio ali preservado devem ser desenvolvidas.

Para comprovar seu argumento, Neves (2011), introduz a problemática sobre a relação dos atores sociais com o lugar de memória que os agrupa, no caso a pressão de expresos políticos e familiares de mortos e desaparecidos para que o Estado transformasse o antigo prédio do Deops/SP em memorial. No primeiro capítulo, a autora mapeia e apresenta ao leitor os lugares de memória de países da América Latina que viveram ditaduras recentes e depois foram musealizados, assim como seus contextos políticos e históricos, entre eles o Memorial da Resistência de São Paulo. No capítulo seguinte a dissertação traz uma perspectiva ampliada do Memorial, a começar por um histórico do edifício e da instalação naquele espaço da polícia política. Nesta etapa, Neves (2012) aponta documentos, fotos e testemunhos de como se deu o movimento dos atores sociais para que o prédio fosse ocupado, as divergências com as ações do Estado, o processo de elaboração e implantação do primeiro Plano Museológico de 2010. Por fim, ela descreve as seis linhas de ações programáticas e o sistema de avaliação entre 2009 e 2011.

É importante ressaltar que, apesar de Neves (2011) abordar questões ligadas ao processo de elaboração e implementação do Memorial, a dissertação não se aprofunda na análise do ciclo da política pública, até mesmo porque sua fundamentação teórica é específica de sua área de pesquisa, ou seja, a museologia. Além disso, ocorre que com o passar do tempo, os dados apresentados ficaram defasados já que a instituição está em atividade há mais de uma década e seu Plano Museológico passou recentemente por uma reformulação dos

princípios norteadores e linhas programáticas, diante da “multiplicidade de enfoques que envolvem e diversificam as potencialidades de abordagem sobre a temática da resistência” (BRUNO; BLEZER; BUGATI, 2018, p. 151).

O segundo importante trabalho a ter o Memorial da Resistência de São Paulo como objeto de estudo é a dissertação de mestrado de Bianca Corazza, pela Universidade de São Paulo, realizado em 2017, com o título “Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo” (CORAZZA, 2017). E como o próprio título já diz, a pesquisa se foca no modelo de gestão propriamente dito adotado para a instituição.

A autora, que também ocupa cargo na Pinacoteca do Estado, divide o trabalho em três capítulos. O primeiro considera o processo histórico de reforma do Estado, que possibilitou a reestruturação da Secretaria da Cultura de São Paulo e, por consequência, a contratação de Organizações Sociais para o gerenciamento de equipamentos públicos de cultura, bem como as especificidades legais e técnicas da administração. O segundo capítulo faz um breve histórico sobre o surgimento do Memorial da Resistência de São Paulo, também com foco nos contratos de gestão estabelecidos entre SEC e APAC e nas particularidades dos primeiros Planejamentos Estratégicos e Plano Museológico. O último capítulo apresenta uma proposta de reorganização da cadeia institucional, que coloca o MRSP como um braço da Pinacoteca, e sugestão de alterações de cargos no organograma para garantia de execução das atividades programadas e dar mais autonomia à instituição de memória.

Portanto, este é outro trabalho que mais uma vez tangencia os aspectos da política de memória, mas tem objetivos específicos da área da museologia e da administração pública. Mas é importante destacar que as dissertações de mestrado de Neves (2011) e Corazza (2017) são fundamentais para o desenvolvimento da argumentação desta pesquisa, até mesmo porque trazem dados importantes e que precisam ser contemplados nesta análise. Desta forma, por serem os únicos trabalhos que se aprofundam neste objeto, são as principais referências bibliográficas para a realização desta pesquisa.

Diante do exposto faz-se necessário apresentar aqui a base teórica que possibilitou cumprir o objetivo principal. Souza (2006) define política pública como “o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, ‘colocar o governo em ação’ e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente)” (SOUZA, 2006, p. 26). Heidemann (2014) vai além, ao dizer que “toda ação de mudança praticada na sociedade por força de lei ou por regulação pública é política pública, independentemente de serem públicos ou privados seus agentes

implementadores” (HEIDEMANN, 2014, p. 33). Estas duas definições trazem dois pressupostos importantes. O primeiro é que para se resolver um problema público são necessárias intenção e ação. O segundo é que os governos são os principais responsáveis por isso, mas não são os únicos envolvidos no processo de implementação de políticas.

Para reforçar seu ponto de vista no que diz respeito a participação social na elaboração de políticas, Heidemman (2014) adiciona outro conceito fundamental, o de governança, modo pelo qual as decisões são tomadas. Segundo o autor, a capacidade de o Estado prover os serviços e administrar o bem público ficou reduzida diante do aumento considerável de trabalho, do inchaço da máquina e da escassez de recursos. Diante disso, um movimento iniciado na década de 1990 com as reformas administrativas, chamado de governança pública ou nova gestão pública, trouxe a necessidade da participação de diferentes atores na busca por soluções. Organizações não governamentais, empresas, representantes de movimentos sociais, partidos políticos, cooperativas, associações, escolas, entidades de caridade e as diversas categorias profissionais formam uma espécie de rede, que tem capacidade para operar junto com o governo.

Diante disso, o analista pode ter dois pontos de partida, de acordo com Secchi (2017). A primeira é a perspectiva estadocêntrica, que segue a linha de que o Estado é o principal interventor para promoção do bem-estar da sociedade. Nesse sentido, a elaboração de leis, programas e destinação de recursos seriam monopólio de agentes públicos. Já a abordagem conhecida como multicêntrica leva em consideração outros atores sociais e múltiplos centros de tomadas de decisão. As decisões nessa perspectiva são elaboradas dentro do aparato legal, mas de forma horizontal, sendo que Estado e sociedade se articulam em conjunto para resolver um problema público.

Para que o analista tenha ferramentas práticas, a ciência política desenvolveu uma série de modelos conceituais capazes de auxiliá-lo nesta tarefa. De acordo com Dye (2014), todo modelo é uma representação da realidade, como por exemplo a miniatura de um avião, a maquete de um prédio ou um mapa de uma estrada. Tais objetos não são as coisas em si, mas as representam para mostrar como elas funcionam, como surgiram, para que servem, enfim. Por isso modelos distintos oferecem maneiras distintas de pensar sobre políticas. Os modelos, na prática, visam simplificar as ideias, identificar aspectos de questões político-sociais, separar o que é importante do que não é no processo, compreender as causas e consequências de um problema e até propor soluções tal. Não nos cabe aqui discutir e explicar cada um que foi desenvolvido à luz da administração pública e muito menos apontar qual é o melhor, até mesmo porque essa é uma questão subjetiva. De longe também o objetivo aqui é entrar no

debate sobre as falhas de cada um ou tecer críticas aos seus criadores e estudiosos. Mas de fato a escolha de um modelo irá auxiliar na análise da política em estudo.

De acordo Heidemann (2014), muitos estudiosos da *policy science*, a ciência da política pública, entre eles Howlett (2013), se debruçaram no modelo de **ciclos**, em uma lógica de solução prática dos problemas. Os estágios, para cada um deles, podem variar em maior ou menor número, podendo não seguir uma sequência necessariamente linear, mas basicamente podem ser divididos em cinco pontos fundamentais: 1) formação da agenda; 2) formulação de alternativas; 3) tomada de decisão; 4) implementação; 5) avaliação. Importante ressaltar antes de avançarmos nesses passos do *policy cycle*, que é preciso o reconhecimento por parte do governo que um problema público requer atenção.

Heidemann (2014) aponta que a perspectiva positivista sobre os problemas, que considera questões objetivas da economia e processos macrossociais, como a industrialização e pressões sobre o governo, se revelou insuficiente. Segundo o autor, ao longo das décadas o reconhecimento de um problema se mostrou ser um processo socialmente construído. Secchi (2017) define problema público como “a diferença entre o que é e aquilo que se gostaria que fosse a realidade pública” (SECCHI, 2017, p. 44). Desta forma, já dentro de uma visão pós-positivista, o entendimento sobre o problema decorre da percepção de quem busca a mudança de uma realidade, o que o torna subjetivo. Por isso um problema deve ter atenção de diferentes grupos da sociedade para colocar o governo em ação.

Um conjunto de problemas públicos forma a **agenda** de um governo. Uma das possibilidades é uma agenda formada por agentes políticos, que decidem o que merece intervenção do Estado. De acordo com Souza (2006), a construção da consciência coletiva sobre um problema é fator determinante na formação de agenda de um governo. Para a autora, o processo eleitoral interfere diretamente nisso, quando há mudança dos partidos que governam o país, em suas diferentes ideologias e também nas forças ou fraquezas dos grupos de interesse. Sendo assim, Souza (2006) diz que se a política pública nascer do processo político, as barganhas e acordos entre grupos interferem na construção de um consenso. Mas ao contrário disso, se o foco estiver baseado problema público, o consenso se faz a partir da persuasão da sociedade. A agenda também pode ser institucional, que elenca os temas já escolhidos pelas instituições para serem abordados. Dentro de uma abordagem multicêntrica, como defende Secchi (2017), a agenda é múltipla e os problemas entram e saem das prioridades conforme notoriedade, relevância e a estabilidade diante das pressões sociais.

A segunda etapa do ciclo é a **formulação** da política, ou seja, a criação de alternativas para a solução de um problema. Como aponta Heidemann (2014), nesse estágio se faz um

refinamento e avaliação das opções políticas e as restrições do Estado, que leva em conta os riscos e méritos. Algumas características fazem parte da formulação de alternativas segundo o autor. Entre elas: os atores podem ser múltiplos na produção de propostas; o problema não necessariamente precisa estar totalmente delimitado; as alternativas não precisam estar sempre associadas a uma instituição; pode-se levar tempo para o grupo ter apoio suficiente para implementação da política; frequentemente o pacote de medidas pode ter apelação de grupos contrários; o processo nunca tem efeito neutro, uns ganham e outros perdem.

A **tomada de decisão** segue o curso do ciclo, sendo a etapa em que as decisões são aprovadas oficialmente, mediante lei ou regulamentação. Alguns estudiosos se debruçaram em discussões e modelos específicos para a tomada de decisões, sendo que duas vertentes tomam bastante espaço na aceitação da administração pública: a racional e a incremental. O modelo racional busca maximizar o potencial de soluções, a partir de cálculos, métodos quantitativos, mediante o estabelecimento de objetivos, metas e resultados, estratégias e estudo das consequências de solução. Mas na realidade nem sempre é simples assim, como considera Secchi (2017).

Quanto mais concretos forem os objetivos, mais fácil será verificar a eficácia da política pública. No entanto, sabemos que em muitas ocasiões o estabelecimento de metas é tecnicamente dificultoso, como nos casos em que resultados quantitativos da política pública não conseguem mensurar elementos qualitativos mais importantes. (SECCHI, 2017, p. 48).

No que diz respeito à **implementação**, a análise sobre o processo tem como elemento básico as pessoas e organização envolvidas e suas relações. Os recursos financeiros e capitais humano e político também devem ser levados em consideração. É nesta fase que a liderança dos atores encarregados de executar a política se coloca necessária, na gestão de conflitos, construção e negociação com os destinatários. A implementação pode partir de duas perspectivas: *top-down* (de cima para baixo) ou *bottom-up* (de baixo para cima). A primeira parte de um aspecto funcionalista, que separa a tomada de decisão da implementação e entende que ela “mero esforço administrativo de achar meios estabelecidos” (SECCHI, 2017, p. 60). Já no segundo modelo, os implementadores também participam da elaboração da política e das decisões que levam à prática. “Nesse modelo, o formato que a política pública adquiriu após a tomada de decisão não é definitivo, e a política pública é modificável por aqueles que a implementam no dia a dia” (SECCHI, 2017, p. 61).

A **avaliação** de uma política pública é “a atividade instrumental para a geração de informações importantes para a manutenção, os ajustes ou a extinção de políticas públicas”

(SECCHI, 2017, p. 10). Para se avaliar o cumprimento dos objetivos e o andamento de uma política pública, a construção de indicadores é necessária para medir quantitativamente e qualitativamente os resultados. De um lado, indicadores instrumentalizam as demandas de grupos organizados em partidos políticos, sindicatos, associações patronais, imprensa e outras instituições; de outro, oferecem aos técnicos e gestores uma representação estruturada passível de ser avaliada comparativamente com outras demandas concorrentes (JANUZZI, 2017, p. 3).

A construção de um sistema de indicadores sociais, para Januzzi (2006), segue os seguintes passos: 1) definição da temática a que se refere; 2) a forma de interpretação operacional desse conceito; 3) obtenção de estatísticas públicas; 4) combinação das estatísticas para composição de indicadores. Os indicadores podem medir a eficácia, eficiência e efetividade de uma política. De forma resumida, de acordo com o IPEA (BRASIL, 2018), os indicadores de eficácia mostram se o que foi prometido foi entregue, se os produtos foram entregues no prazo determinado. Os de eficiência, se foi possível reduzir os custos e os de efetividade se a missão está sendo cumprida, se os resultados estão dentro da meta. Para se desenvolver uma avaliação, o primeiro passo está na seleção de dados disponíveis e definidos previamente, “antes da execução de uma intervenção” (BRASIL, 2018, p. 104).

Entre os métodos desenvolvidos para a análise de política pública, que consideram as etapas iniciais do *policy cycle*, está o de John Kingdon (1995) chamado de **múltiplos fluxos**. Para Ortiz e Oliveira (2013), a questão chave deste modelo é responder por que alguns problemas são considerados relevantes pra um governo e colocados na agenda? Ocorre que a interpretação sobre um problema é subjetiva e repleta de ambiguidades. Em grande parte do tempo as informações que chegam aos tomadores de decisão são limitadas, o que traz incertezas sobre quais as escolhas devem ser feitas. Entre os fatores que provocam tais ambiguidades apontados por Gottems *et al* (2013) estão: a rotatividade de atores sociais envolvidos na questão abordada, a dificuldade de posicionamento diante das diferentes alternativas apresentadas e dificuldade de atribuição de responsabilidade para determinado setor público na execução das soluções. Por isso, em linhas gerais, o processo de tomada de decisão estaria sujeito à uma conjunção de fatores, que Kingdon (1995) apresenta na convergência de três fluxos determinantes: a) fluxo de problemas (*problems*); b) fluxo de alternativas (*policy*); c) fluxo político (*politics*).

O **fluxo dos problemas**, ainda de acordo com Gottems *et al* (2013), analisa os fatores que levam um governo a se colocar em ação e atender reivindicações de grupos

sociais. Entre eles estão: os indicadores que mensuram o problema, a ocorrência de crises e o *feedback*, ou seja, o resultado das ações implementadas. Já o **fluxo das soluções** engloba todas as propostas colocadas à mesa. Ganha a que tiver maior aceitação política, algo como se fosse a seleção natural de Charles Darwin, em que o mais forte sobrevive na natureza diante das adversidades. As ideias com maior elaboração técnica, com maior aceitação pública e dos formuladores de políticas e viabilidade financeira sobrevivem. Por fim, o **fluxo político**, segundo Gottems *et al* (2013) três elementos são considerados: o clima nacional, ou seja, um ambiente favorável diante de questões relevantes; forças políticas organizadas, pelo resultado de relativo consenso depois de uma série de conflitos; e as mudanças no governo, que compreendem as mudanças de servidores de posição na burocracia, ou até mesmo de cargos de confiança, em momento propício para atender a demanda.

A junção destes três fluxos, para Kingdon (1995) resultaria na abertura de uma **janela de oportunidade** (*policy window*) para a construção de políticas e transformação da realidade. Ocorre que, diante da movimentação social, tal janela pode se fechar a qualquer momento quando um dos fluxos se desarticula. Da mesma maneira que as oportunidades se abrem, elas se fecham por conta de fatores como a perda de visibilidade do problema, o fracasso em buscar soluções, mudanças de agente públicos envolvidos, altos custos ou até mesmo por falta de alternativas.

Por isso Kingdon (1995) destaca em sua teoria que os atores influenciam diretamente o processo de conformação de agenda de um governo, sendo assim denominados empreendedores de políticas (*policy entrepreneurs*). De acordo com Ortiz e Oliveira (2013) não há como os três fluxos se ligarem sem esses empreendedores. Como apontam os autores, eles podem ser divididos em dois grupos: os visíveis, que participam diretamente dos fluxos dos problemas e o político, portanto os mais influentes, e os invisíveis, que formam as comunidades geradoras de ideias e influenciam no fluxo de soluções.

O método de Kingdon (1995) é o mais pertinente para compreendermos o ciclo do MRSP, uma vez que o papel dos atores sociais e a abertura de uma janela de oportunidades foram fundamentais para que suas reivindicações passassem a fazer parte da agenda do governo e se transformassem de fato em uma política pública de memória.

Para tanto, a divisão deste trabalho configura-se em quatro seções: A primeira apresenta conceitos basilares, tais como: memória, memória política, memória coletiva, lugar de memória. Como base para facilitar a compreensão do tema, realizamos uma revisão do desenvolvimento das políticas de memória no Brasil e no Estado de São Paulo, bem como dos seus marcos legais. Além disso, esta etapa também propõe uma análise do processo, ainda em

curso, de disputas pela memória da resistência, quem são os principais grupos em rota de colisão, articulando o passado com o tempo presente.

A seção dois discute o potencial da institucionalização dos lugares de memória sob o aspecto das políticas públicas, um contexto histórico do Deops/SP e do prédio onde ele foi instalado. Nesta etapa, discute-se a janela de oportunidade política para a criação do Memorial, assim como uma análise das etapas do ciclo desta política e seu o enquadramento enquanto política pública de memória.

Na terceira seção o foco é a análise dos relatórios anuais publicados pela APAC, comparando as metas e objetivos estabelecidos nos principais programas implantados entre 2009 e 2018, com base nos indicadores já estabelecidos pelo plano museológico. Organizou-se um comparativo entre a primeira versão do plano museológico, feito em 2009, e o sua revisão feita em 2018, para identificar as mudanças realizadas e seus motivos.

Com base nos resultados colhidos elaboramos na sequência um documento com diretrizes gerais para a criação, implementação e aprimoramento de políticas públicas de memória. Por fim, as considerações finais abordam as principais impressões dos resultados obtidos, respostas aos questionamentos levantados, os limites desta pesquisa e sugestões para futuros estudos.

## 1 A MEMÓRIA EM DISPUTA

O golpe de Estado promovido pelas Forças Armadas, que culminou na Ditadura Militar no Brasil (1964-1985), ainda é fantasma que assombra a democracia do país. A memória política que repousa sobre este período da República é motivo de disputas constantes, como se fosse um troféu que muda de mãos conforme o resultado de cada embate, que premia vencedor e sentencia o vencido. Mas a complexidade deste processo está nas ações dos próprios competidores, que reproduzem no presente as narrativas sobre período mais agudo da repressão do país conforme interpretam e reinterpretem e o passado.

Entre os *players* podemos destacar alguns principais: a) a resistência não violenta ao regime militar, composto por parte do movimento estudantil, oposição, perseguidos políticos e parentes de mortos e desaparecidos; b) a resistência armada, organizada em grupos paramilitares, que promoveu atentados, sequestros e derramamento de sangue; c) parte da sociedade civil que observou o golpe apática ou se beneficiou de alguma forma com o breve crescimento econômico promovido pela ditadura; d) empresários e veículos de imprensa que deram em primeiro momento suporte ao golpe; e) os militares que arquitetaram a tomada do poder e cercearam a liberdade de expressão, violaram direitos humanos e fizeram da arbitrariedade a pedra fundamental do governo. A visão do que foi o golpe militar e o que ele representou para a nação tem sentido e significado claros e distintos para cada grupo elencado acima, seja ele favorável ou contrário ao regime ditatorial. Para compreender este processo é necessário entender os meandros da memória em seus diferentes aspectos, individual e coletivo, e como a sociedade a manipula para preservar ou apagar os acontecimentos do passado.

De acordo com Le Goff (2013), a memória funciona como se fosse uma máquina registradora da mente, capaz de sempre atualizar no tempo presente as informações e impressões do sujeito sobre o passado. Por isso, para o autor, estudar memória significa também levar em consideração aspectos psíquicos, que podem provocar interferências, como uma amnésia por exemplo. Claramente não é nisso que iremos ater aqui, o objetivo é apenas pontuar o papel das funções do cérebro e da inteligência humana neste processo de estruturação e auto-organização das memórias. Pois bem, o ato de rememorar se faz através da comunicação, diante de um comportamento narrativo, na transmissão da informação de uma pessoa para outra que não presenciou determinado fato. Em outras palavras, o fenômeno da memória, para além de seus aspectos biológicos, tem uma função social, baseada na

capacidade do homem construir linguagem oral própria antes mesmo de realizar registros escritos.

Por isso a memória, para o autor, é a matéria prima da história. Enquanto a história se vale de fontes estáticas para estudar o homem no tempo, a memória se apoia nas testemunhas orais da sociedade para determinar um passado recente. Dosse (2004) distingue uma e outra, ao determinar que a memória é tudo aquilo que foi vivido pelo sujeito, que guarda imagens das experiências. A história, por sua vez, representa a problematização do concreto. No limite, uma terminaria onde a outra começa.

Mas como já frisamos acima, para Le Goff (2013), fatores como o ambiente social e político são fundamentais no processo de apreensão da memória. Aquele que detém a imagem e os registros sobre o passado, de certa forma, também se apropria do passado. Logo, a memória se transforma em instrumento de poder, uma vez que pode ser usada a partir dos registros escritos ou da falta deles. O Estado, por sua vez, se vale desta função para preservar os vestígios dos acontecimentos do passado conforme seu próprio interesse, “produz diversos tipos de documento/monumento, faz escrever a história, acumular objetos” (LE GOFF, 2013, p. 387). Portanto é pertinente refletir que há uma linha tênue entre a memória e a história, sendo difícil separar na prática as transmissões orais das escritas conforme a sociedade as manipula. O que o passar dos séculos nos mostra são períodos de predominância de culturas orais e outros de culturas escritas, com transformações importantes em cada um deles. O ponto que desperta interesse desta pesquisa são os momentos de crise, de perturbações, que podem inclusive ser provocadas intencionalmente, por meio de manipulações conscientes ou inconscientes, na luta de forças sociais, através da censura e inibição de determinadas memórias coletivas. Para Le Goff (2013), os esquecimentos e os silêncios da história são grandes reveladores desses mecanismos, como veremos à frente.

O que faz cristalizar a memória coletiva em sociedades sem escrita é a família, a etnia e seus mitos de origem. Esta memória primitiva é carregada de conhecimentos técnicos, na estruturação de ofícios e seus segredos. Exemplo disso são as tribos e comunidades que se desenvolveram baseadas no domínio de tradições e experiências vividas e transmitidas pelos anciãos. Eram eles, os velhos, que dominavam os saberes e detinham o conhecimento sobre uma determinada cultura. Estes *guardiões da memória* podiam ditar as regras e mudar os rumos de um povo. Bosi (1994) aprofundou o estudo psicológico e social ao escrever a obra *Memória e Sociedade: lembrança de velhos*. Segundo a autora, o passado sobrevive nas lembranças, representadas por imagens na consciência, que nada mais são do que as percepções atuais sobre um evento do passado. A um conjunto de lembranças atribui-se

memória. No processo de transmissão da memória dos velhos para os mais jovens, Bosi (1994) acredita que a criança não recebe apenas os dados da história, mas partilha as raízes de quem as narra. Sem a vivência das pessoas de mais idade não haveria memória, mas sim apenas um monte de dados sobre o passado.

Candau (2011) complementa a teoria ao afirmar que toda imagem age sobre um acontecimento, sempre carregada de intenção. Sendo assim, lembrar, em certa medida, é selecionar os fatos de uma experiência individual. Para Nora (1993), no momento que o sujeito se lembra de um evento passado, tudo aquilo que estava submerso volta ao presente. Candau (2011) e Nora (1993) concordam ao dizerem que a memória tem mais valor pelo que se faz dela, do que o que ela significa em si, por se tratar de uma reconstrução do passado. Desta forma, a memória sempre está associada à identidade do sujeito que a narra. “A memória, ao mesmo tempo que nos modela, é também por nós modelada” (CANDAU, 2011, p. 16).

Ocorre que, de acordo com Nora (1993), sem a vigilância necessária, a história varreria o passado diante da aceleração do tempo, condenando nossas sociedades ao esquecimento por fazer desaparecer também os mecanismos de memória, encontrados nas tradições, nos costumes e na ancestralidade. Nessa lacuna, os lugares se transformam em registradores e ancoradouros dessas memórias. “Os lugares de memória nascem e vivem do sentimento de que não há memória espontânea, que é preciso criar arquivos, que é preciso manter aniversários, organizar celebrações, pronunciar elogios fúnebres, notariar atas, porque essas operações não são naturais” (NORA, 1993, p. 13). Segundo Pollak (1992), o acontecimento, o fato em si, é um dos elementos constitutivos e agregadores da memória de um indivíduo com outros. Para o autor, nem sempre a pessoa que lembra participou ativamente de determinado evento, mas sim o viveu de tabela. Isso significa dizer também que as memórias dos familiares podem ter sido tomadas de empréstimo de outros, mas por estarem carregadas de sentido são tomadas como deles próprios. Por isso, a evocação das memórias, principalmente quando feita em um lugar de memória, significa reavivar um acontecimento, tornando o que passou parte do presente.

Desta forma, Bosi (1994) aponta que a memória de um indivíduo está diretamente ligada ao seu relacionamento com a família, com os pares de sua classe social, com os grupos de convívio, enfim, com as instituições formadoras de opinião do sujeito. Desta forma, todos os atos públicos dos adultos fazem sentido para seus descendentes quando há um significado familiar compreensível no dia a dia, como os hábitos e o jeito pensar. Estes são os que Hawlbachs (2006) denominou como quadros sociais da memória. Isso quer dizer que se

lembramos de algo é porque os outros ou o contexto presente nos fazem lembrar. Em sua tese, o autor defende de que não há memória individual, uma vez que as lembranças, desencadeadas pelas imagens e percepções, estão na coletividade. Sendo assim, para ele, a memória se constrói socialmente diante de um determinado acontecimento, a partir de lembranças compartilhadas em grupos, contadas e recontadas por gerações.

Hawlbachs (2006) demonstra tal processo com a experiência da releitura de um livro. Toda vez que uma obra é revisitada, as impressões sobre ela mudam de acordo com o que foi vivido ao longo do tempo, principalmente se o intervalo entre uma leitura e outra marca a juventude para a fase adulta. A começar do nível de atenção em certas páginas, que antes passaram despercebidas. O adulto, ao contrário do jovem, costura sua leitura com as próprias reflexões. Portanto, ao reler um livro, o sujeito não revive aquela primeira experiência, mas a refaz. Ao tomar o exemplo dado por Halbwachs (2006) sobre a releitura de um livro, Bosi (1994) conclui que é impossível reviver o passado, até mesmo porque o tempo impõe limites físicos ao sujeito, restando apenas a possibilidade de reconstrução dos acontecimentos. Isso significa dizer, em outras palavras, que o conjunto das noções presentes exerce um papel avaliativo na evocação das memórias.

Candau (2011), ao tomar a teoria de Halbwachs (2006), considera que a força da memória coletiva está diretamente ligada à uma homogeneidade das lembranças. Desta forma, se diferentes indivíduos apresentarem interesses distintos pelo mesmo acontecimento, isso representaria um enfraquecimento da memória e assim o que restaria seria apenas um conjunto de identidades múltiplas. Por isso, para o autor, a memória coletiva deve ser além e tudo fortemente estruturada e organizadora, a ponto de dar forma à uma identidade coletiva. Um exemplo de memória organizadora é a memória nacional. Aqui é importante remontarmos Marx e Engels (2007), que, ao refletirem sobre a ideologia alemã, explicam como as ideias de uma classe dominante dão a tônica na formação da memória de uma nação. Para os autores, as elites econômicas e políticas, por deterem a força material, também controlam a força intelectual da sociedade.

Os indivíduos que compõem a classe dominante possuem, entre outras coisas, também consciência e, por isso, pensam; na medida em que dominam como classe e determinam todo o âmbito de uma época histórica, é evidente que eles o fazem em toda a sua extensão, portanto, entre outras coisas, que eles dominam também como pensadores, como produtores de ideias, que regulam a produção e a distribuição das ideias de seu tempo; e, por conseguinte, que suas ideias são as ideias dominantes da época (MARX; ENGELS, 207, p. 47).

Por isso, voltando de forma mais direta para o tema desta pesquisa, para que se entenda as nuances das disputas pela memória da ditadura e como isso ainda é processo em continuidade, é importante que se apresente aqui como se deu a construção da memória nacional sobre o período, levando em consideração os contextos histórico, político, econômico e cultural.

## 1.1 A CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA NACIONAL

O Memorial da Resistência de São Paulo, enquanto política de memória, nasce como reação à memória oficial da Ditadura Militar. Tal processo começa mesmo antes do golpe em 1964, com os elementos políticos e econômicos usados para justificar a tomada do poder.

A economia brasileira vivia uma recessão no início dos anos 1960, durante o governo de João Goulart, o Jango (ex-ministro do trabalho de Getúlio Vargas em 1953). De acordo com Fausto (2001), a inflação seguia em escalada, chegando ao índice de 54,8% em 1962. O plano trienal de reformas e crescimento social de Celso Furtado fracassara, provocando articulações da esquerda e do movimento operário, que se recusava a aceitar restrições salariais. O movimento das ligas camponesas acirrou a invasão de terras, depois que o Congresso autorizou desapropriações sem indenização. Em outubro de 1963 ocorreu a chamada *Greve dos 700 mil*, que envolveu trabalhadores da metalurgia, gráficos, químicos, do setor têxtil e de laticínios. A paralisação geral, como aponta Correa (2008), provocou um grande impacto entre patrões da indústria, uma vez que abriu caminho para uma negociação unificada de dissídios para todas as classes sindicais.

A pressão das camadas populares fez com que Jango no começo de 1964 optasse por realizar via decretos as reformas de base - agrária, bancária, administrativa e universitária - e a extensão do direito ao voto aos analfabetos, soldados, marinheiros e cabos. Em 13 de março, na estação Central do Brasil, o presidente promoveu um comício para defender tais reformas, que reuniu 150 mil pessoas, entre estudantes, trabalhadores e entidades sindicais. Leonel Brizola, ex-governador do Rio Grande do Sul e então deputado pelo PTB, de acordo com Lamarão (2004), pedia em discurso que Jango abandonasse o tom conciliador entre empresários e classes trabalhadoras e convocasse uma Assembleia Constituinte.

Uma das reações da classe média conservadora e parte do clero contra a agitação de *bandeiras vermelhas* foi a Marcha da Família com Deus pela Liberdade, ligada à igreja católica, que reuniu 500 mil pessoas em São Paulo, a favor da deposição de João Goulart. Essa era “uma demonstração de que os partidários de um golpe poderiam contar com uma

significativa base social de apoio” (FAUSTO, 2001, p. 254). Entre os participantes da marcha estava Carlos Lacerda, então governador do estado da Guanabara, que representava a ala radical da UDN, e tinha começado campanha contra Jango no jornal Tribuna da Imprensa, criticando sua *postura comunista*, e considerou o comício da Central do Brasil um ato subversivo e um “ataque à Constituição e à honra do povo” (FGV-CPDOC).

Já tomava corpo nos meios militares o ambiente para a conspiração contra Jango e uma intervenção no governo. O estopim para a tomada do poder foi um episódio chamado a Revolta dos Marinheiros, promovido pela Associação dos Marinheiros e Fuzileiros Navais, que reclamava aumento de salário e melhores condições de alimentação para a categoria. O protesto organizado na sede do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro, resultou na ordem de prisão dos líderes, acusados de quebra de hierarquia. Um acordo com o Ministério do Trabalho resultou no fim do protesto e perdoou os revoltosos, mas isso só agravou a crise entre governo de Jango e a alta cúpula do exército. Jango perdia credibilidade muito mais pela “seguida quebra de disciplina e a aproximação entre inferiores das Forças Armadas e trabalhadores organizados” (FAUSTO, 2001, p. 255), do que de fato por uma ameaça comunista. Tais fatores foram responsáveis por engrossar a conspiração e suplantar qualquer organização de movimentos sindicais.

Em 31 de março de 1964, o general Olímpio Mourão Filho mobilizou tropas de Minas Gerais para o Rio de Janeiro. João Goulart seguiu para Porto Alegre, onde Brizola compunha uma frente de resistência e tentava mobilizar tropas para fazer resistência ao golpe. O presidente da Câmara Ranieri Mazili assumira o comando como presidente da república, mas o poder, pela primeira vez na história do país, já se concentrava nas mãos dos militares, dando fim ao período democrático que tinha se iniciado em 1945. Em 2 de abril de 1964 Costa e Silva assumia as rédeas do país com a justificativa de acabar com a corrupção, o comunismo e restaurar a democracia, mas ao contrário disso promoveu a repressão e governou por meio de Atos Institucionais (AI) que golpearam as instituições brasileiras. Começava assim o período da repressão política.

O AI-1 autorizou os militares a cassar mandatos, suspender direitos políticos e imunidades parlamentares de deputados e senadores, além de instalar os Inquéritos Policial-Militares, para perseguir adversários do regime e enquadrá-los na prática de crime contra o Estado. Em 1965 o AI-2 extinguiu o multipartidarismo, restando apenas a Aliança Renovadora Nacional (Arena) - que concentrava apoiadores do governo dos militares vindos da União Democrática Nacional (UDN) e PSB - e o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), que agrupou os opositores do PTB.

Em outubro de 1966 ocorreram as eleições indiretas para presidente e vice, o que tirou Carlos Lacerda - que tinha sido um braço da sociedade civil que havia ajudado os militares a articular o golpe - da disputa pela UDN. Por conta disso, de acordo com Castro (2017), Lacerda lançava um manifesto dos liberais contra o regime no Tribuna da Imprensa, criando um grupo chamado Frente Ampla. Lacerda tentava articular inimigos, como João Goulart e Juscelino Kubitschek, então exilados no Uruguai e Portugal respectivamente, para composição de um novo partido que pudesse restaurar a democracia e os direitos dos trabalhadores. Neste contexto, opositores aos militares da sociedade civil organizavam-se de outro lado, como os estudantes ao redor da UNE e membros da igreja no Nordeste, com a liderança de Dom Hélder Câmara.

De acordo com Fausto (2001), em 1968 algumas manifestações tomavam corpo, como a Passeata dos 100 mil, carregada pela indignação com a morte de um estudante no Rio de Janeiro pelas mãos da polícia militar durante protesto. Grupos de esquerda, influenciados pela Revolução Cubana, organizavam a luta armada - que trataremos com mais profundidade na próxima seção, ao analisarmos a criação do Deops/SP. Carlos Marighela, dissidente do Partido Comunista (PCB) formou a Aliança de Libertação Nacional (ALN) e empreendia ações como assaltos e atentados, com a explosão de bombas em quartéis gerais, estações de trem e prédios que simbolizavam o imperialismo norte americano, como a bolsa de valores e o consulado dos Estados Unidos da América (MARTINO; FERREIRA; POMBO, 2018).

No fim daquele ano, um discurso do deputado Moreira Alves, criticando as Forças Armadas na Câmara, acendeu o pavio para o endurecimento da repressão. Os militares pediram ao Supremo Tribunal Federal (STF) que fosse aberto um processo crime contra Alves, mas o congresso negou a suspensão de imunidade parlamentar para que fosse possível prender e julgar o deputado. Naquele mesmo dia, 13 de dezembro de 1968, Costa e Silva instaurava o AI-5, que ficaria em vigor durante dez anos a fio, dando início ao período conhecido como *anos de chumbo*.

O AI-5 foi um instrumento autoritário, que adotou a violência repressiva como prática (MOTTA, 2018) e deu poderes ao presidente de fechar o Congresso, cassar mandatos, suspender os direitos políticos, suspender garantias legais como o habeas corpus, confiscar bens, censurar a imprensa, decretar estado de sítio e demitir servidores públicos sem necessidade de um trâmite administrativo. A justificativa para tal era clara: a esquerda armada representava uma ameaça ao país e por isso o Estado precisava de “poderes extraordinários para reprimir as organizações” (MOTTA, 2018, p. 197).

O relatório sobre mortos e desaparecidos políticos da ditadura produzido em meados dos anos 1990 pelo grupo Tortura Nunca Mais, em conjunto com a Comissão de Familiares de Mortos e Desaparecidos Políticos e o Instituto de Estudo da Violência do Estado de Pernambuco, traz um resgate sobre a marca do governo militar neste período: um governo ilegítimo, que promoveu prisões, tortura e graves violações dos direitos humanos de milhares de pessoas, por serem contrárias ao golpe.

Os fundamentos da Doutrina de Segurança Nacional foram utilizados para aniquilar o Estado de Direito. Segundo esta doutrina, o principal inimigo está dentro do próprio país e deve ser procurado entre o povo. Para defender o Estado de Segurança, justificava-se a violação aos Direitos Humanos e constitucionais. A censura à imprensa impedia que a maioria do povo tivesse acesso às informações. (TORTURA NUNCA MAIS, 1995, p. 26).

O conceito que melhor se aplica para as práticas empregadas pelos militares é o de *terrorismo de Estado*, que se utiliza da força bruta e a censura de forma sistemática para “difundir o medo, criar personalidades conformadas e reduzir a contestação ao projeto econômico e político que se implementava” (RUBERT, 2014, p. 274). De acordo com Rubert (2014), a normalização das torturas física e psicológica representava uma nova ordem política, que com a justificativa de eliminar um inimigo interno - as organizações paramilitares e civis que se dedicavam ao combate da ditadura - afetava as diversas esferas da vida cotidiana das pessoas. Para a autora, a disseminação do terror institucionalizado, com a criação da Lei de Segurança Nacional, o Sistema Nacional de Informações (SNI), o Destacamento de Operações de Informações - Centro de Operações de Defesa Interna (DOI-CODI) e o Departamento de Ordem Política e Social (DOPS) - os quais trataremos com mais profundidade adiante - formavam uma espécie de *poder torturador*, que deixava famílias em estado de alerta o tempo todo, uma vez que os esquadrões da morte, formados por militares do exército, policiais militares e civis, poderiam bater à porta a qualquer minuto.

Cartazes com fotos de líderes das organizações das esquerdas, incitação à delação por parte dos vizinhos que deveriam estar atentos a movimentações suspeitas, ou no próprio serviço público entre os colegas, a distribuição de panfletos ou mesmo os telefonemas ameaçadores foram algumas das táticas utilizadas. (RUBERT, 2014, p. 280).

Foi durante a vigência do AI-5 que um grupo de 35 presos políticos escreveu uma carta ao presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) do Rio de Janeiro, Caio Mário da Silva Pereira, denunciando publicamente pela primeira vez na história o emprego sistemático do terror da ditadura civil-militar (BECKER et al., 1975). O

documento batizado pelos próprios abaixo-assinados como **Bagulhão** só teve ampla divulgação meio século depois de deflagrado o golpe militar e listava os principais locais e métodos de tortura, que as vítimas experimentaram na própria carne ou testemunharam dentro do Presídio da Justiça Militar Federal em São Paulo onde ficaram entre 1969 e 1975 e outras delegacias da repressão. O pontapé para a elaboração da denúncia que cobrava providências da OAB foi a alegação do presidente do conselho de “não ter acesso às informações necessárias para proceder as ações concretas quanto às violações de direitos” (DIOGO, 2014, p. 2).

O texto aponta 21 práticas comuns, como choque elétrico, afogamento, palmatória, sufocamento, enforcamento, uso de camisa de força, injeção de éter, estupro, submissão à jejuns forçados e torturas psicológicas, como simulações de fuzilamentos. Além disso, a carta apresenta 233 nomes de torturadores, local de atuação e suas respectivas patentes de agentes públicos, que tiveram algum tipo de contato com os presos. E ainda mostra como 16 presos foram mutilados e assassinados em virtude de torturas, 19 casos de desaparecidos políticos e irregularidades jurídicas da prisão à soltura contra presos políticos. O emprego da palavra terror, utilizada com frequência na carta, reforça o conceito de terrorismo de Estado apresentado acima.

O governo militar do Brasil, no entanto, não admite de modo algum que costuma empregar sistematicamente o terror e a tortura como formas de opressão e repressão política. Quando se vê obrigado a pronunciar-se a respeito, debate-se sempre na vã tentativa de descaracterizar-se como responsável, querendo atribuir aquelas práticas a alguma autoridade policial subalterna que lhe escapa ao controle... Os fatos, porém, falam mais alto: sobem a dezenas de milhares os cidadãos que, de uma forma ou de outra, já passaram pelos órgãos repressivos de existência perfeitamente oficializada pelo regime e são muitas as mortes e mutilações produzidas pelas torturas que constituem o dia a dia daqueles órgãos. (BECKER *et al.*, 1975, p. 15).

Como ressalta Adriano Diogo, presidente da Comissão da Verdade do Estado de São Paulo Rubens Paiva (SÃO PAULO, 2014), no texto de abertura, a edição de tal carta foi um desafio para os presos, uma vez que era necessário burlar a vigilância do sistema carcerário. A articulação coordenada de advogados e familiares dos detentos ajudou na comunicação e produção dos relatos. Depois deste registro, segundo Morano Filho (2014), surgiram outros textos clandestinos denunciando as práticas de violência, como o relatório da primeira reunião do Comitê de Solidariedade aos Presos Políticos do Brasil, produzido em 1973, e o ensaio Repressão Policial-Militar no Brasil, de 1975, usado como fonte para o trabalho do projeto Brasil Nunca Mais, desenvolvido pelo Conselho Mundial de Igrejas e pela Arquidiocese de

São Paulo nos anos 1980, que mapeou sigilosamente a repressão entre 1964 e 1979 a partir de processos da Justiça Militar. Sobre todos estes grupos citados até aqui que se lançaram a combater a repressão e os movimentos de atores sociais, que formam os esboços para as primeiras políticas de memória elaboradas no país, iremos tratar com mais detalhes no item à frente.

Ao contrário do que foi demonstrado acima com o conceito de *terrorismo de Estado*, a imagem passada pelos militares para a sociedade era de uma perspectiva otimista, em que a intervenção tinha feito uma *revolução* salvadora, que livrara a sociedade da ameaça comunista e abria caminho para um projeto econômico promissor. O lançamento de uma política de corte de despesas da máquina pública e do aumento de arrecadação reforçou essa ideia ao provocar a queda da inflação e a redução do déficit público entre 1964 e 1966. O país entrava no período que ficou conhecido Milagre Econômico (1969-1973), um processo de retomada do desenvolvimento. De fato, o Produto Interno Bruto (PIB) saltou de um índice de crescimento de 9,8% ao ano em 1968 para 4% ao ano em 1973 e as taxas de inflação caíram de 25,5% para 15,6% (VELOSO; VILELA; GIAMBAGI, 2008). Além disso, a conquista do tricampeonato da seleção brasileira na copa do mundo do México ajudou a formar um contexto positivo do regime na percepção da sociedade.

Aparelhado pelo Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), criado ainda na era Vargas, o governo lançava campanhas de comunicação como *Brasil, potência emergente* e o slogan *ninguém segura esse país*. Tudo apontava para uma estabilidade política e prosperidade econômica, passando uma ideia de que aqueles eram anos de ouro. A eficiência e modernização do país davam um ar de legitimidade à ditadura e fortaleciam os grupos que apoiaram o golpe. Outro slogan da época, *Brasil, ame-o ou deixe-o*, representa bem a ideia de que quem não estivesse de acordo com o governo seria reprimido (REIS, 2004).

O pronunciamento no rádio e na televisão do presidente Emílio Garrastazu Médici (1969-1974) em 31 de março de 1971, no sétimo ano da ditadura, mostra bem a defesa da imagem passada de defensores do bem e da ordem.

Ao longo de nossa História, os princípios democráticos sempre corresponderam aos anseios mais profundos da alma brasileira [...]. Cumpre reconhecer, no entanto, que a realidade de nossa vivência política nunca chegou a corresponder, com desvios e distorções, de que a evidência maior foram os rumos contrários às aspirações e interesses nacionais, marcados de desmandos administrativos e demagógicos, que levaram o povo e as Forças Armadas a fazerem a Revolução, cujo 7º aniversário hoje comemoramos. Eram tão profundos os descaminhos da vontade popular, que a Revolução precisou ser desdobrada, porque se impunha dar ao Governo, que dela emergiu para servir ao povo, instrumentos e poderes capazes de realizar as

necessárias modificações de nossas instituições e a decisiva aceleração de nosso progresso (MÉDICI, 1971, p. 75).

Médici justificava para a nação que a tomada do poder tinha acontecido em nome da democracia e pela própria vontade do povo, seguindo os princípios da legalidade, mesmo depois do fechamento do congresso com o AI-5.

E, interpretando como sendo este também um dos fundamentos de grandeza da civilização brasileira, não podemos ficar neutros na luta entre as democracias e os regimes de violência contra o homem, assim como asseguramos nossa decidida participação no esforço de eliminar as desigualdades entre as nações. Meu governo, buscando sempre a harmonia com os poderes Legislativo e Judiciário, de acordo com os mandamentos constitucionais, identificado com a vontade dos homens e mulheres de todas as idades, é com a abnegação das Forças Armadas integradas ao povo a que servem, confia em que a Revolução de Março de 1964 haverá de ficar na História como o tempo em que se construiu a grandeza deste País (MÉDICI, 1971, p. 82).

Tal discurso comprova a tese de Reis (2004), de que a classe dominante se esforçou para cultivar a memória de *salvadora da pátria*, da moral e dos bons costumes imediatamente após o golpe militar deflagrado. De acordo com Dantas (2008), a memória oficial se constitui por uma política que se dedica a construir discursos em torno de acontecimentos, celebrações e monumentos. Um exemplo dessa concretização são ruas e avenidas com nomes de presidentes da ditadura em diversos municípios brasileiros. Outro recurso é aplicação de uma política de apagamento do passado e das provas do trauma provocado na sociedade.

## 1.2 ENTRE O ESQUECIMENTO E O DIREITO À MEMÓRIA

O Memorial da Resistência de São Paulo foi desenvolvido a partir de memórias de ex-presos políticos que tiveram seus direitos humanos violados, como veremos com detalhes na seção a seguir. O complexo das antigas celas do Deops/SP remonta o cotidiano da vida no cárcere, a violência empregada por meio de tortura, os mecanismos de controle, a relação solidária entre os detentos e resistência contra o regime. Entre os objetivos do MRSP está garantir o direito à memória desse grupo, que foi sistemática e propositalmente silenciada durante anos. Tal processo pode ser entendido como uma política de Estado, que teve início ainda no período ditatorial.

O esboço para a redemocratização no Brasil começou ainda no governo de Ernesto Geisel (1974-1979), que propunha uma abertura *lenta, segura e gradual* (RESENDE, 2014).

A estratégia era construir a imagem de um presidente moderado, que tinha uma agenda de concessões em conjunto com diversos representantes da sociedade, abrindo caminho para uma anistia *ampla e irrestrita*. Entretanto, como aponta Resende (2014), em seu próprio discurso de posse, Geisel reafirma seu compromisso com a *Revolução de 1964*, o que demonstra, de acordo com a autora, que a reabertura política foi um projeto previamente articulado para a continuidade do poder das classes conservadoras. A morte do jornalista Vladimir Herzog em 1975 em uma cela do DOI-CODI, que a princípio foi divulgada como suicídio, já que ele parecia enforcado por uma corda, mostrava que o aparelho repressivo da ditadura ainda estava em curso pleno. A resposta dos militares foi que esse tinha sido um fato isolado e a responsabilidade pela morte de Herzog era do chefe da unidade. Anos depois, como reconhecido no relatório final da Comissão Nacional da Verdade, foi comprovado por laudo necroscópico que a morte ocorreu por conta de maus tratos (tortura) e não por asfixia mecânica (BRASIL, 2014, p. 1790).

Do ponto de vista da articulação política, o projeto de retorno à democracia dependia do enquadramento da oposição em determinados limites e da vitória da ARENA nas eleições seguintes. “Tornava-se necessário assegurar o controle político de modo a garantir que o processo de distensão não saísse do controle, evitando os chamados ‘radicalismos’ tanto dos movimentos de oposição quanto dos militares claramente insatisfeitos com os rumos da abertura” (RESENDE, 2014, p. 39). O traço de democrata, forjado por Geisel, ficou marcado pelo fim de medidas arbitrárias como o AI-5 em 1978, em uma tentativa de melhorar sua governabilidade e findar o período da *linha dura*.

O projeto de legitimação seguiu seu curso com a eleição de João Baptista Figueiredo (1979-1985), que tinha sido chefe do Gabinete Militar do presidente Médici e chefe do SNI com Geisel. De acordo com Fausto (2001), era um paradoxo colocar um general que tinha comando um órgão repressivo para encaminhar o país para a reabertura democrática. Tanto que o processo de abertura para a democracia continuou a ter episódios criminosos, como o atentado ao centro de convenções do Rio de Janeiro Riocentro, que terminou com a morte de um sargento do Exército e um capitão do DOI-CODI gravemente ferido em 1981. A conclusão inicial do inquérito era de que os dois oficiais tinham sido alvos de um atentado terrorista, mas a repercussão do caso invadiu os anos 1990, com a suspeita de explosão acidental e de que as próprias vítimas da bomba iriam provocar mortes de pessoas que comemoravam o dia do trabalho (KUSHNIR, [200-]).

Outra contradição que diz respeito a intenção de retomada da democracia foi a atualização da Lei de Segurança Nacional (LSN), nº 7.170, publicada por Figueiredo em

dezembro de 1983, que “define os crimes contra a segurança nacional, a ordem política e social, estabelece seu processo e julgamento” (BRASIL, 1983), para dar legalidade aos órgãos de segurança agirem contra grupos nacionais ou internacionais que façam atos contra o governo, sob penas aplicadas pela Justiça Militar e não pela justiça comum.

Só que uma profunda crise econômica que o país entrava colocava em xeque o projeto de governo *salvador* dos militares. A inflação voltava a atingir altos índices, o preço do barril de petróleo disparava, assim como as taxas internacionais de juros e a pressão de credores para o pagamento da dívida externa. O milagre econômico tinha se revelado um desastre, sendo substituído por uma política de recessão nos anos 1980 e busca de ajuda do Fundo Monetário Internacional (FMI) para o custeio das obras faraônicas, como a ponte Rio-Niterói, Hidrelétrica de Itaipu, a Transamazônica e as usinas nucleares Angra 1 e 2. Além disso, o desemprego chegava aos centros urbanos com a indústria de bens de consumo atingida.

A esquerda até então representada por grupos armados passava a adotar uma nova fase de reorganização menos radical, sem o uso da violência, com a participação de grupos que preferiam agir nas bases legais, formados por estudantes, líderes sindicais, trabalhadores, defensores dos direitos humanos e entidades correlatas. A libertação de presos políticos, a revogação dos atos institucionais e a luta pela anistia entravam na pauta da nação, para “devolver a liberdade a todos aqueles que o Estado criminalizou” (ABRÃO; TORELLY, 2014, p. 66). Entretanto, a ideia de promover a *reconciliação nacional* pela anistia, fabricou um consenso de memória.

A lei nº 6.683 de 1979 concedeu anistia a todos que cometeram crimes políticos, que tiveram direitos políticos suspensos, assim como aos servidores do poder público, aos militares e representantes sindicais punidos com fundamento em Atos Institucionais, entre 02 de setembro de 1961 e 15 de agosto de 1979 (BRASIL, 1979). Ou seja, ao mesmo tempo que a lei permitiu o retorno de exilados e a libertação de opositores, perdoou na mesma medida os agentes que promoveram a repressão. Para Rodeghero (2009), a lei reforçou um projeto de amnésia nacional sobre os crimes contra a democracia ao deixar dois pontos centrais de fora: o reconhecimento das mortes e dos desaparecimentos e a responsabilização dos agentes do Estado pela tortura. De acordo com Resende (2014), a *reconciliação nacional* fez os perseguidos pela ditadura serem lembrados como “vítimas sem algozes” (p. 53).

Ansara (2012) destaca cinco elementos fundamentais que caracterizam uma política de esquecimento: a) fabricação de consensos, para estabelecer uma harmonia nacional; b) processos de anistia, o que proporciona uma harmonia social e assim um esquecimento

institucional; c) manipulação política e ideológica, para ocultar da população atos de violência; d) queima de arquivos, para apagar quaisquer evidências dos crimes; e) impunidade, para livrar da justiça os torturadores e assassinos (p. 305-306). Segundo a autora, os militares se utilizaram de alguns desses mecanismos (se não todos), para validar na sociedade o legado da impunidade, do autoritarismo e da naturalização da violência.

A ideia de que a lei de anistia construiu a pacificação foi perpetuada e também reforçada pelo Supremo Tribunal Federal (STF) no fim de 1979. Os ministros, conforme apontou Antônio (2013), ao julgarem um pedido de reinterpretção da lei pela OAB, entenderam que a negociação entre governo e congresso foi feita com a consciência de que “o que foi feito no passado não deveria ser discutido no futuro” (ANTONIO, 2013, p. 83). Tanto que os discursos de militares e autoridades civis pregavam que tocar em temas como tortura depois da reabertura democrática seria considerado revanchismo. Todas estas tentativas intencionais de passar uma borracha nos crimes da ditadura, segundo Ruiz (2012), compõe a consolidação de uma memória nacional livre do trauma da violência e um silenciamento forçado das vítimas e suas famílias. A ocultação e proibição de acesso à documentos considerados sigilosos que poderiam esclarecer tais crimes reforçou esse processo.

O silêncio também se apresenta, como analisou Pollak (1989), como uma forma de sobrevivência para quem foi testemunha de um evento traumático. Não falar sobre determinado assunto, de acordo com o autor, é forma de evitar um sentimento de culpa das próprias vítimas. Acrescenta-se nesse processo a necessidade de algumas famílias quererem poupar as gerações futuras de lembrar das feridas do passado. As vozes destas minorias passam, desta forma, a habitar um subterrâneo, uma clandestinidade desorganizada, que perde força enquanto memória coletiva da resistência para contrapor a memória oficial imposta pela classe dominante dos militares. Segundo o autor, ao tomar consciência de seu fim com o passar dos anos, as testemunhas de um evento traumático buscam mecanismos contra o esquecimento. Tais lembranças até então consideradas proibidas ou vergonhosas, guardadas em comunicação informal na oralidade, passam a ser organizadas conforme encontram escuta. A preservação das interpretações do passado reforça a identidade de um grupo e o pertencimento a ele, estabelece fronteiras, define seu lugar e mantém a coesão interna. E são os momentos de crise e sobressaltos que fazem a memória de grupos minoritários entrar em disputa com a oficial.

O registro de relatos de testemunhas dá possibilidade para a história fazer uma análise de um acontecimento do ponto de vista dos excluídos e marginalizados. O não-dito ao longo de décadas se torna objeto de reivindicações e contestações. “O longo silêncio sobre o

passado, longe de conduzir ao esquecimento, é a resistência que uma sociedade civil impotente opõe ao excesso de discursos oficiais” (POLLAK, 1989, p. 5). As organizações políticas, como sindicatos e partidos, passam a enquadrar suas memórias, projetando imagens criadas de si mesmas ao transmitirem seu próprio passado. Sendo assim, é possível dizer que a memória se preserva de acordo com as características de cada coletividade, o que apresenta uma constante construção e recriação do passado.

De acordo com Dantas (2008), a memória é um direito fundamental e a condição indispensável à liberdade de qualquer cidadão. O direito a ela representa o poder da sociedade em passar para as próximas gerações o patrimônio cultural de um povo e, assim, usar o passado para a orientar o futuro. Sem esse direito a sociedade perderia sua capacidade de coesão. Para a autora, isso significa dizer que, sendo a história política recente forjada na base da violência por parte do próprio Estado, o direito à memória pode garantir que as violações dos direitos humanos que ocorreram na ditadura, por exemplo, não caíam em esquecimento e saíam impunes. Correlato ao direito fundamental à memória, ainda segundo Dantas (2008), está o direito à vida, uma vez que a identidade cultural de um grupo se forma em função de sua memória coletiva e sem ela é impossível sua sobrevivência. Outro direito ligado é o que se refere à resistência, que implica na não aceitação do abuso de um poder. A memória se coloca como instrumento de contestação da imposição da opressão ao reivindicar o passado.

Mas para que o direito à memória e seus direitos correlatos se concretizem, o poder público deve promover ações de preservação em políticas sistemáticas, que impeçam a destruição, garantam acesso ao patrimônio cultural da memória e valorizem as interpretações sobre o passado dos indivíduos e grupos. Falar em política de memória, para Ansara (2012), é confrontar a história oficial com a memória política de vozes silenciadas.

[...] elas (as políticas da memória) são essencialmente provocadas pelas demandas dos movimentos que lutam pela construção de uma memória popular ou, por assim dizer, de uma ‘memória dos vencidos’, ou seja, pelos grupos e minorias que criam novos suportes e lugares da memória, através de suas narrativas, de suas celebrações, de seus rituais e da organização sistemática de seus arquivos (ANSARA, 2012, p. 304).

Segundo a autora, tais ações devem se basear em seis aspectos fundamentais: 1) reconhecimento a memória da resistência das classes populares; 2) abrir os arquivos da ditadura; 3) reparação e não à impunidade; 4) preservação da memória da ditadura; 5) combate à repressão policial; 6) desmonte de mecanismos de institucionalização da memória oficial. Todo esse pacote, por assim dizer, formariam um conjunto de políticas para combater

o esquecimento institucional, a violência do Estado e garantir à população direitos humanos, ao passado e à memória.

Mas na prática, desde reabertura para a democracia até os dias de hoje, nota-se um processo tímido e inconcluso na construção de políticas de memória no país. A seguir iremos destacar os principais marcos federais e do Estado de São Paulo que marcam ações de preservação e direito à memória estabelecidos do fim da ditadura aos dias de hoje.

### 1.3 AS POLÍTICAS DE MEMÓRIA NO BRASIL

As políticas de memória no Brasil começaram ainda no controle do regime autoritário, com a chamada justiça de transição, movidas principalmente pela ação de atores da sociedade. Logo depois da lei de anistia em 1979, familiares de mortos e desaparecidos políticos se organizaram para exigir do poder público indenizações e a punição dos responsáveis pelos crimes. A pressão destes grupos teria papel fundamental na elaboração de leis, comissões, programas e diretrizes no que diz respeito a reparação e preservação da memória, dois dos passos apontados por Ansara (2012) como essenciais para tirar diversas vozes do silenciamento.

Este grupo, baseado em relatos de presos políticos, entregou ainda em 1979 um dossiê ao presidente da Comissão Mista sobre Anistia do Congresso Nacional, relatando casos de pessoas que passavam a ter o status considerado pelo Estado em inquéritos como *paradeiro ignorado* ou *morte presumida* (ARAÚJO *et al.*, 1995). Esta denominação barrava automaticamente futuras investigações. Tal dossiê foi ampliado em 1984 pela Comissão de Familiares de Mortos e Desaparecidos do Comitê Brasileiro, em uma lista contendo 339 nomes de vítimas de torturas, sendo 144 desaparecidas.

Com base nessas informações, o movimento que deu um passo adiante na busca pela construção da memória da resistência - outro aspecto apontado por Ansara (2012) para a elaboração de políticas de memória - foi o Brasil Nunca Mais (BNM), desenvolvido entre 1979 e 1985. De acordo com Cunha (2015), o projeto obteve informações sobre a truculência empregada pelos órgãos de repressão por meio de processos judiciais, que depois foram divulgadas para evitar a destruição ou desaparecimento de tais registros. Como retrata a autora, advogados de presos políticos fizeram cópias de processos do Superior Tribunal Militar, obtidos a partir de uma brecha da legislação que permitia acesso durante 24h a tais documentos. A ideia foi ampliada com a participação de líderes religiosos como o arcebispo da Arquidiocese de São Paulo Dom Paulo Evaristo Arns e o pastor evangélico da Igreja

Presbiteriana James Wright, engajados com as denúncias de torturas ocorridas nas prisões durante a ditadura, com apoio financeiro de uma organização internacional ecumênica chama Conselho Mundial de Igrejas.

O projeto BNM se transformou em uma rede de cooperação, que reuniu informações de diversos estados, mas principalmente da região nordeste e sudeste, tendo como destaque o Estado de São Paulo, uma vez que constituía parte representativa do aparato repressivo do governo militar com o Deops/SP e o DOI-CODI. Tal rede de informações reproduziu 707 processos em mais de 900 mil cópias em papel. Todo esse material resultou em um relatório com 12 volumes, que identificavam presos torturados e acusados, número de pessoas desaparecidas, métodos de tortura, localização dos centros de detenção e os nomes dos agentes responsáveis por cada uma delas. Em 1985 foi lançado o livro “Brasil: Nunca Mais - um relato para a história” (ARNS; PROJETO BRASIL NUNCA MAIS, 1985), um resumo contendo as informações mais importantes do levantamento. O projeto BNM teve como seu principal lema o “Para que não se esqueça, para que nunca mais aconteça” (CUNHA, 2015, p. 29). Tal lema seria adotado por outros movimentos, oficinas, programas e nortearia os trabalhos da Comissão Nacional da Verdade, como veremos adiante.

Outro marco que considera o aspecto da preservação das memórias da ditadura (ANSARA, 2012) e coloca São Paulo mais uma vez como protagonista no contexto das políticas de memória é a abertura da vala clandestina de Perus, em setembro de 1990, ação motivada por denúncias que buscou restos mortais de militantes assassinados no período. O caso, retratado em rede nacional pelo jornalista da Rede Globo Caco Barcelos, instigou a abertura de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na Câmara Municipal da capital do estado. Em 1992, a então prefeita de São Paulo Luiza Erundina lançou edital para a construção de um memorial onde a vala foi descoberta. De acordo com Teles (2015), o memorial contribuiu “para o estabelecimento de uma memória de longa duração sobre a repressão ditatorial” (p. 212). Importante ressaltar que a vala de Perus é considerada um lugar de memória (NORA, 1993), uma vez que ancora a memória coletiva da resistência e se torna palco de celebrações e atos de parentes de vítimas, ex-presos políticos e movimentos sociais ligados aos direitos humanos.

A repercussão da abertura da vala de Perus somada à exposição de documentos da ditadura pelo projeto BNM deu força para a transferência dos arquivos e acervo do Deops/SP para o Arquivo Público do Estado de São Paulo, por meio da lei federal 8.159 de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, promulgada pelo então presidente Fernando Collor. Mas o acesso à documentação só aconteceria em 1994, com a

resolução nº38 de 17 de dezembro daquele ano, mediante assinatura de termo de responsabilidade pelos consulentes. E ainda assim só para partes interessadas em processos judiciais. O arquivo é formado por 3,5 milhões de documentos e mais de 9 mil dossiês de pessoas, partidos, empresas e movimentos sociais de interesse dos órgãos de repressão e é constantemente acessado ainda hoje por estudantes, professores, pesquisadores, jornalistas e interessados no tema<sup>10</sup> (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2021).

O primeiro dossiê com nomes de desaparecidos políticos de 1984, o projeto BNM, a descoberta da vala de Perus e o acesso aos documentos do Deops/SP deram base para a publicação, em 1995, do *Dossiê dos mortos e desaparecidos políticos a partir de 1964*, organizado pela Comissão de Familiares de Mortos e Desaparecidos Políticos de Recife em conjunto com Instituto de Estudos sobre a Violência do Estado de Pernambuco e o Grupo Tortura Nunca Mais do Rio de Janeiro (ARAUJO, M. *et al.*, 1995). A pesquisa também teve como fonte os arquivos do IML em São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco e informações obtidas por correspondência com ex-presos políticos.

A década de 1990 foi importante para o avanço das políticas de memória, uma vez que o Estado propôs o que Marcos Napolitano (2015) chamou de um conjunto de “leis-memória”, com a criação de comissões especiais, tanto por parte do Executivo quanto do Legislativo. A primeira delas foi a lei federal dos Desaparecidos, nº 9.140 em 4 de dezembro de 1995 que “reconhece como mortas pessoas desaparecidas em razão de participação, ou acusação de participação, em atividades políticas, no período de 2 de setembro de 1961 a 15 de agosto de 1979” (BRASIL, 1995) e cria a Comissão Especial de Mortos e Desaparecidos Políticos (CEMDP), junto à Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República, formada por membros da Comissão da Direitos Humanos da Câmara Federal, pessoas com vínculo com familiares, membros do Ministério Público Federal e integrantes do Ministério da Defesa. A lei determinava os valores de indenização reparatória a serem pagos para as famílias. A comissão, por sua vez, tinha como prerrogativa emitir pareceres sobre tais pedidos de indenização, localizar os corpos de pessoas desaparecidas em caso de indícios de ocultação, reconhecer outras pessoas desaparecidas e que foram mortas em dependências policiais.

O termo *desaparecido*, como aponta o texto introdutório do *Dossiê de mortos e desaparecidos políticos a partir de 1964* (ARAUJO, M. *et al.* 1995), era usado para definir a condição de pessoas as quais as autoridades não assumiram responsabilidade de suas prisões

---

<sup>10</sup> SÃO PAULO (Estado). Arquivo Público do Estado de São Paulo. Disponível em: [www.arquivoestado.sp.gov.br/web/](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/web/). Acesso em: 19 ago. 2021.

ou mortes. Só depois da lei de 1995 o termo morto oficial passou a ser usado como forma de reconhecimento público pelos órgãos repressivos. Entretanto, os autores do dossiê apontam que familiares das vítimas queriam fazer emendas na lei 9.140/95, que obrigassem o Estado a identificar e responsabilizar os agentes responsáveis, apurar as denúncias apresentadas e incluir brasileiros mortos pós-lei de anistia em 1979 em ações conjuntas de ditaduras do Cone Sul (ARAÚJO, M. *et al.*, 1995). Só em 2002 uma nova lei, a 10.536, alterou artigos da lei dos desaparecidos e ampliou o reconhecimento como mortas pessoas que foram presas por agente públicos e depois desapareceram ou faleceram por causas não-naturais em dependências policiais, entre setembro de 1961 a outubro de 1988 (BRASIL, 2002).

As ações avançaram ainda em 2002, com a lei 10.559, que institui a Comissão de Anistia do Ministério da Justiça e estabeleceu uma política de reparação econômica em caráter indenizatório, para anistiados políticos vítimas da ditadura militar. Em 2003, já no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, a comissão concedeu reparação a 25 mil pessoas (PINTO, 2012). Tais comissões passaram a construir memórias “ao desfazer as narrativas oficiais sobre os crimes de Estado e reconhecer as narrativas das vítimas” (ABRÃO; TORELLY, 2014, p. 72). Avançando um pouco na linha do tempo, para não perder de vista o contexto das ações relacionadas ao direito e preservação da memória, em agosto de 2007 a Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República lançou o livro relatório *Direito à Memória e à Verdade*, contendo um resumo dos casos analisados pela CEMDP entre 1995 e 2006. Além de fotos, os capítulos divididos por ano, trazem uma bibliografia da vida de cada um dos mortos e desaparecidos (BRASIL, 2007b).

Em 2005 outra medida que compreende o aspecto da abertura dos arquivos da ditadura enquanto política de memória, como aponta Ansara (2012), foi a transferência dos arquivos do então Serviço Nacional de Informações (SNI), que funcionou de 1964 a 1990, da Comissão Geral de Investigações (CGI), que ficou em atividade entre 1964 e 1979, e do Conselho de Segurança Nacional (CSN) (1964-1980), para o Arquivo Nacional. O acervo, de acordo com Silva (2008) continha quase 10 milhões de páginas de documentos em texto, processos, fotografias e microfilmagens. Naquele mesmo ano foi realizado em Porto Alegre (RS) o V Fórum Social Mundial. Como apontam Stampa e Rodrigues (2014), durante debates realizados no Fórum apontou-se que o Brasil detinha o maior acervo documental da repressão política de toda a América do Sul. Dali surgia a criação de um grupo de trabalho para difundir em larga escala as informações obtidas nos documentos abertos da ditadura.

Em 2006, por decisão da então ministra da Casa Civil, Dilma Roussef, também foram para o Arquivo Nacional documentos da Divisão de Inteligência da Polícia Federal,

produzidos entre 1960 e 1990, e todo o Cadastro Nacional, uma base de dados produzida pelo SNI com mais de 300 mil prontuários com dados de pessoas físicas e jurídicas. Ainda naquele ano, o Ministro da Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República, Paulo Vannuchi, durante simpósio de políticas para tratamento de acervos realizado no Rio Grande do Sul, propôs a elaboração de um centro de referência com base no relatório sobre as discussões do Fórum Social de 2005 sobre o acervo de documentos da ditadura. O resultado foi a criação em 2009 do *Centro de Referência das Lutas Políticas (1964-1985) - Memórias Reveladas*, criado pela Casa Civil por meio da portaria nº 204 no dia 13 de maio e instalado no Arquivo Nacional.

De acordo com Silva (2008), o projeto Memórias Reveladas foi concebido como uma política pública voltada para a gestão e divulgação do patrimônio documental existente e a valorização da memória como um direito humano. Segundo o autor, entre os objetivos principais do centro estão o incentivo a pesquisas, o estímulo à gestão do acervo sobre o regime político em estados e municípios, promoção do acesso às fontes de informação e intercâmbio de documentos com outras instituições nacionais e estrangeiras. Ao longo dos anos, o centro de referência foi capaz de desenvolver uma rede de cooperação com familiares de vítimas da violência do Estado no período e boa parte do acervo foi digitalizada, resultando na criação de um portal<sup>11</sup> na internet. Em 2011, a Lei de Acesso à Informação, nº 12.527, obrigou o poder público a dar transparência e amplo acesso às informações pertinentes à administração do patrimônio público (BRASIL, 2011), o que tirou as restrições de solicitação de documentos da época da repressão política.

Voltando à linha cronológica, em 2006 o governo federal lança o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH), uma política pública voltada para a construção de uma sociedade baseada na cidadania, igualdade, democracia e uma cultura da paz. O PNEDH compreende a educação em direitos humanos como a formação de consciência cidadã, o fortalecimento de práticas que promovam a reparação de violações e apreensão de conhecimentos históricos. As diretrizes e objetivos para educação em direitos humanos foram estabelecidos pelo Ministério da Educação através da resolução nº1, de 30 de maio de 2012 (BRASIL, 2012), depois da articulação da sociedade civil organizada, organismos internacionais, instituições de ensino e governo. Entre os princípios a serem seguidos estão delimitadas no artigo 3º:

---

<sup>11</sup> MEMÓRIAS REVELEADAS. Comissão Nacional da Verdade (CNV). Disponível em: [www.memoriasreveladas.gov.br](http://www.memoriasreveladas.gov.br). Acesso em: 09 mar. 2021.

- I - dignidade humana;
- II - igualdade de direitos;
- III - reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades;
- IV - laicidade do Estado;
- V - democracia na educação;
- VI - transversalidade, vivência e globalidade; e
- VII - sustentabilidade socioambiental (BRASIL, 2012).

A inserção dos conhecimentos na organização dos currículos em todos os níveis de ensino, do básico ao superior, formais ou não formais, de acordo com o documento, deve se utilizar da transversalidade por meio de temas relacionados e tratados de forma interdisciplinar, como conteúdo específico de uma matéria ou de forma mista. A resolução também orienta que, devem considerar seus preceitos em programas pedagógicos e de materiais didáticos, regimentos escolares, gestão e processos de avaliação e promover a formação continuada de profissionais da educação.

Dentro deste contexto, em 2008 começou o processo de elaboração e implementação do Memorial da Resistência de São Paulo (MRSP) no prédio onde funcionou o Deops/SP, considerado um dos mais importantes lugares de memória da ditadura no Brasil. O surgimento desta instituição de memória remonta o papel de atores sociais que fizeram pressão no Estado para evitar a descaracterização do espaço que foi palco de inúmeras torturas e prisões arbitrárias, como ficou provado posteriormente, além da preservação das memórias da resistência. Como veremos com profundidade na seção seguinte, o MRSP vai além de ser um museu estático com exposições de materiais e interação do público com as celas da antiga delegacia política. Apesar de inaugurado com essa denominação em 2008, o memorial passou a funcionar de fato em 2009 como uma política pública abrangente, que contempla boa parte dos aspectos apontados por Ansara (2012), em programas voltados para: pesquisa, salvaguarda de documentos, registros orais de testemunhos, identificação e divulgação de outros lugares de memória da ditadura no Estado de São Paulo, ações educativas e formação de professores em direitos humanos (NEVES, 2012).

Mas a tônica do direito à memória ganhou força com a criação do Plano Nacional de Direitos Humanos III (PNDH-3), editado em 2009 pelo decreto nº 7.037, do governo de Luís Inácio Lula da Silva. A atualização deste plano foi realizada depois de uma série de audiências públicas e seminários para a ampliação de ações que até então não tinham sido contempladas, de forma a englobar todas as dimensões dos direitos humanos. Entre as principais mudanças estavam o estabelecimento de diretrizes para a criação de políticas de memória, que envolviam investigações acerca da ditadura, como a instituição da Comissão

Nacional da Verdade. De acordo com Pessoa (2017), a proposta provocou a reação das classes conservadoras, que buscaram desqualificar o PNDH-3, dizendo que feria o acordo de reconciliação estabelecido pela lei de anistia, acusando o governo de revanchismo - mesma tônica utilizada pelas classes conservadoras durante a elaboração da lei de anistia. O resultado foi a substituição de alguns termos no texto original, o que mais uma vez livrou os militares do julgamento pelos crimes cometidos no passado. Ainda assim, a edição do plano representou um avanço no tema, como veremos a seguir.

O PNDH-3 é dividido em 6 eixos orientados por 25 diretrizes e 521 ações programáticas. Os eixos são: 1) interação democrática entre Estado e sociedade civil; 2) desenvolvimento e direitos humanos; 3) universalizar direitos em contexto de desigualdades; 4) segurança pública, acesso à justiça e combate à violência; 5) educação e cultura em direitos humanos; 6) direito à memória e à verdade (BRASIL, 2009). É este último que desperta nossa atenção, por ter se focar na retomada do passado como forma de evitar que o que vivemos entre 1964 e 1985 não volte a acontecer. E apresenta três diretrizes fundamentais para a formulação de políticas de memória, cada uma com seu objetivo estratégico e ações específicas.

Diretriz 23: reconhecimento da memória e da verdade como direito humano [...]. Objetivo estratégico: promover a apuração e esclarecimento das violações de direitos humanos praticados no contexto da repressão, para efetivar o direito à memória e à verdade história e promover a reconciliação nacional. [...] Ação programática: Designar grupo de trabalho para elaborar projeto de lei que institua a Comissão Nacional da Verdade, para requisitar documentos, promover meios e recursos para localizar e identificar corpos de desaparecidos políticos, identificar e tornar públicas estruturas da prática da violência, esclarecer torturas, mortes e desaparecimentos e encaminhar a órgãos competentes (BRASIL, 2009).

Neste quesito, apesar de não dar poderes judiciais à CNV, tal diretriz deu oportunidade ao país de mobilizar a sociedade para a reflexão do que representou o golpe militar e para que as atrocidades cometidas não caiam no esquecimento.

Diretriz 24: preservação da memória histórica e construção pública da verdade [...]. Objetivo estratégico: Incentivar iniciativas de preservação da memória histórica e de construção pública da verdade sobre períodos autoritários. [...] Ações programáticas: a) disponibilizar linhas de financiamento para criação de centros de memória em todos os Estados; b) criar comissão com departamentos de história e centros de pesquisa para a reconstituir a história da repressão ilegal; c) identificar e tornar públicos as estruturas, os locais, instituições e circunstâncias relacionados à prática de violações dos direitos humanos (BRASIL, 2009).

Tal diretriz mostra de forma concreta, aproveitando o conceito de lugar de memória apresentado por Nora (1993), o potencial para a criação de museus e memoriais em locais de tortura, a partir do financiamento público e fomento à pesquisa, evitando assim o apagamento do passado e preservando o patrimônio.

Diretriz 25: modernização da legislação relacionada com promoção do direito à memória e à verdade, para o fortalecimento da democracia [...]. Objetivo estratégico: Suprimir do ordenamento jurídico eventuais normas remanescentes de períodos de exceção [...]. Ações programáticas: a) criar grupo de trabalho para acompanhar, discutir e articular com o congresso iniciativas de legislação que revoguem leis remanescentes do período 1964-1985; b) propor e articular reconhecimento do status de instrumentos internacionais de direitos humanos; c) fomentar debates e divulgar informações para que ruas e equipamentos públicos não recebam nomes de pessoas identificadas e reconhecidas como torturadores (BRASIL, 2009).

Esta última diretriz mostra claramente a necessidade de tirar da legislação os vestígios de arbitrariedades criadas pela ditadura. Um exemplo concreto é a Lei de Segurança Nacional, que ainda está em vigor como um penduricalho da repressão.

Em resumo, como aponta Pessoa (2017) o 6º eixo orientador do PNDH-3 avançou ao apontar caminhos para a elaboração e implementação de políticas públicas do direito à memória e à verdade, sendo o conceito de memória representado pelo direito de a resistência expor sua versão sobre o passado em contraposição à memória nacional e o conceito de verdade pelo esclarecimento dos crimes escondidos durante e décadas após o regime autoritário.

Ainda em consonância com os objetivos estabelecidos pelo PNDH-3, em 2011 foi instituída a Comissão Nacional da Verdade (CNV), pela lei 12.528, no governo Dilma Rousseff. Para cumprir seus objetivos, os meios utilizados foram a convocação de audiências públicas, intimação de testemunhos, requisição de documentos, realização de perícias e diligências para coleta de dados e proteção para membros da comissão que sofressem ameaças (BRASIL, 2011).

A comissão identificou 434 mortos e desaparecidos políticos e apontou 361 agentes de Estado como responsáveis por estes crimes. Um deles é o comandante do DOI-CODI Carlos Alberto Brilhante Ustra, apontado como ordenador de 45 mortes e desaparecimentos na ditadura. Ustra sempre negou as acusações, até sua morte em 2015, aos 83 anos (TAVARES, 2019). O relatório final da CNV foi apresentado à sociedade em outubro de 2013, com 29 recomendações, entre as quais: proibição de eventos em comemoração ao golpe militar de 1964; criação de mecanismos de prevenção e combate à tortura; promoção de

valores democráticos e dos direitos humanos na educação; continuidade da política de localização e abertura de arquivos da ditadura; e a preservação da memória.

A CNV estimulou a criação de outras comissões nos estados e municípios. A primeira delas foi a Comissão Estadual da Verdade Rubens Paiva em São Paulo (CEV), promovida pela resolução nº 879 da Assembleia Legislativa (ALESP), entre 2012 e 2015. O destaque para o trabalho da comissão paulista foi a ampliação das dimensões da repressão contra opositores dos militares, com investigações de atos contra os sindicatos, homossexuais, feministas, negros, camponeses e da carestia, organizados em movimentos sociais (COMISSÃO DA VERDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2015). Para tal, a CEV realizou 156 audiências públicas - filmadas e transmitidas pela internet ou pela TV Alesp -, coletou depoimentos de testemunhas, dando prioridade para 167 casos de mortos e desaparecidos políticos nascidos ou assassinados no Estado de São Paulo.

Ao final, a CEV paulista produziu um relatório com 26 capítulos, divididos em quatro tomos, e fez 18 recomendações gerais e 150 temáticas. Entre as medidas podemos destacar: a criação de memoriais para vítimas da ditadura, responsabilização penal e civil de agentes públicos que contribuíram para a violação de direitos humanos, revogação da Lei de Segurança Nacional, fortalecimento da educação em direitos humanos, criação de mecanismos de enfrentamento e prevenção à tortura, desmilitarização das polícias, identificação e publicização de empresas que contribuíram com a ditadura, revisão da lei anistia, reconhecer como lugares de memória os locais públicos ou privados da ditadura apontados em documentos produzidos pelas Comissões da Verdade e a criação de grupo de trabalho voltado para criação de políticas voltadas à valorização das memórias (COMISSÃO DA VERDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2015).

Em 2013, em nível municipal, a prefeitura de São Paulo criou a Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC) e no ano seguinte instituiu a Coordenação de Direito à Memória e à Verdade (CDMV). De acordo com Castro (2017), os principais objetivos da secretaria e da comissão eram estreitar o diálogo sobre o tema com a sociedade civil, principalmente com os familiares de mortos e desaparecidos, uma vez que havia muita tensão entre esse grupo e o poder público. Na prática, elas funcionavam como um meio para estabelecer parcerias com outras secretarias do governo.

Uma destas parcerias foi com a Secretaria Municipal de Educação, com a criação do programa Educação em Memória e Verdade. O programa consistia basicamente na formação de professores, a partir realização de oficinas sobre ditadura e direitos humanos. Outra parceria estabelecida foi com a Secretaria Municipal de Cultura, com a abertura de exposições sobre o

período em espaços públicos. Com a Secretaria de Obras, a parceria foi a viabilização das instalações de placas de memória no cemitério de Perus, no local onde foram encontradas as ossadas de mortos e desaparecidos políticos em valas clandestinas. Com o governo do Estado, a parceria direta foi com o Memorial da Resistência de São Paulo, em colaboração com programa Lugares de Memória, na identificação de locais onde ocorreram as torturas (CASTRO, 2017).

Em 2014 o governo federal, por meio da Secretaria Especial de Direitos Humanos, lança o projeto Memórias da Ditadura, com objetivo de divulgar em larga escala conteúdos sobre a história do Brasil entre 1964 e 1985 e seu contexto internacional, justiça de transição, violência do Estado, atuação dos movimentos de resistência, produções culturais e artísticas do período, assim como o trabalho da Comissão Nacional da Verdade e material de apoio aos educadores e estudantes (AQUINO, 2014). Este último tópico contempla de forma concreta, dentro do escopo das políticas existentes até então, as práticas pedagógicas estabelecidas no Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH), homologado em 2012 como já apontado nos parágrafos acima.

O portal foi desenvolvido pelo Instituto Vladimir Herzog - gerenciado pela família do jornalista morto no DOI-CODI - e apresenta arquivos em multimídia, como documentos da ditadura, biografias de perseguidos, contextos histórico e político do período, além de material didático organizado para professores e estudantes para serem trabalhados em sala de aula. Entre os objetivos do portal estão: construir um ambiente web confiável sobre a história da ditadura em linguagem dinâmica, fazer o conteúdo chegar a jovens que ainda não conhecem o período para compreensão os reflexos da ditadura nos dias de hoje e criar espaço de interação entre educadores (MEMÓRIAS DA DITADURA, 2014).

O levantamento feito até aqui dos principais marcos legais e políticas de memória no Brasil mostra um avanço em boa parte dos aspectos apontados por Ansara (2012), em relação ao enfrentamento violações de direitos humanos, fortalecimento da democracia e direito e preservação da memória da resistência. Mas percebe-se não só uma lentidão nas tomadas de decisões e reconhecimento dos erros por parte do Estado, como também uma necessidade de pressão dos atores sociais, debates e muitos conflitos com as classes conservadoras para que concordâncias se convertam de fato em ações políticas.

No que diz respeito à preservação das memórias da resistência e da ditadura, são poucos os memoriais físicos e virtuais criados em todo o país, que vão além de espaços estáticos. Além do levantamento já apontado na introdução, destacamos o portal Memórias Reveladas, do governo federal, o portal Memórias da Ditadura, gerenciado por entidade não

governamental, e o Memorial da Resistência de São Paulo em nível estadual, que toma recursos públicos, mas é gerenciado por uma organização social.

No que diz respeito à reparação, as ações se concentram em indenizações e o apontamento dos responsáveis pelos crimes, mas sem julgamentos e punições. Sobre a abertura dos arquivos da ditadura, a transferência de acervos com o do Deops/SP para o Arquivo Nacional e a liberação de acesso público com o decreto nº 7.845 de 2012, da Casa Civil, e ainda antes com a Lei de acesso à Informação nº 12.527 de 2011, representaram um avanço importante no acesso aos dados e para tornar público o que ocorreu no passado, mas a lentidão neste processo não garante que muitos documentos importantes de 60 anos atrás fossem perdidos ou até mesmo destruídos em outras unidades da repressão espalhadas pelo país.

Além disso, os últimos aspectos apontados por Ansara (2012) como parte do escopo teórico para a construção de políticas de memória sólidas e permanentes é inconcluso na prática. Tomamos por base o combate à repressão policial. A autora mostra que o aparato policial montado como conhecemos hoje é resquício do período militar, principalmente quando se vê ações de abuso de autoridade.

Embora exista a liberdade de manifestar-se publicamente, é comum a utilização da repressão policial para conter greves, despejar famílias, por meio dos batalhões de choque contra a população civil. A polícia utiliza práticas violentas contra a população, agindo com preconceito contra negros e pobres, quase sempre considerados ‘suspeitos’. Em nome do ‘combate ao crime organizado’ a polícia viola os direitos individuais dos pobres, invadindo a intimidade de milhares de pessoas com uma covardia assombrosa. Basta verificar as denúncias desses casos, nos órgãos de defesa dos direitos humanos, que encontramos várias incidências deles (ANSARA, 2012, p. 309).

Entre os últimos eventos podemos destacar a operação da Polícia Civil do Rio de Janeiro no combate ao aliciamento de crianças para o crime organizado e tráfico de drogas, que deixou 25 pessoas mortas no dia 5 de maio de 2021. Um policial morreu em troca de tiros e os outros 24 assassinados foram tratados como suspeitos, apesar de suas identidades não terem sido reveladas, muito menos trazidas à público suas ligações com o crime organizado até o fechamento desta pesquisa. De acordo com o Grupo de Estudos Novos Ilegalismos da Universidade Federal Fluminense, esta foi a ação mais letal da história do Rio. O sociólogo Daniel Hirata, representante do grupo, afirmou em entrevista ao portal G1 se tratar um caso grave de violência do Estado, uma vez que foi uma ação autorizada por autoridades, em

momento que operações do tipo foram suspensas pelo Supremo Tribunal Federal por conta da pandemia do novo coronavírus (BARREIRA; BRASIL, 2021).

Ao longo de todo o dia, como registrou outra reportagem feita pela TV Globo em conjunto com o portal de notícias G1 do Rio (BARREIRA; BRASIL, 2021), moradores da favela relataram momentos de pânico e desespero, com invasão de casas e celulares confiscados, além de mais mortos do que os computados pela polícia. O delegado do caso, entretanto, disse que não houve indícios de execução. Em nota o Ministério Público do Rio de Janeiro informou que investigaria as circunstâncias que desencadearam a operação e supostos abusos diante das denúncias apresentadas (HAIDAR *et al.*, 2021). Este tipo de operação, da forma nebulosa como ocorre, sem transparência por parte dos órgãos policiais, atenta contra a democracia e direitos humanos, nos remetendo claramente ao período de exceção imposto pela ditadura militar. Tais eventos do presente apontam para uma herança de continuidade da repressão, amparada por meios legais.

Em relação ao último tópico apontado por Ansara (2012), que se refere ao desmonte dos mecanismos de institucionalização da memória social, o qual a autora considera a escola como propagadora da manipulação política e ideológica para esconder e apagar o passado, vemos o avanço do PNEHDH como um norte para a inclusão de uma educação transformadora e voltada para os direitos humanos, entretanto, como a inclusão do tema nos currículos fica a cargo de Estados e municípios é quase impossível determinar de forma concreta a efetividade de tal política em larga escala. Por isso, de acordo com a autora, o papel de entidades de classe, movimentos sociais, departamentos de patrimônio histórico e comissões de direitos humanos é fundamental na elaboração de novas políticas.

Fato é que todas as leis, planos e políticas em vigor hoje, apesar de representarem marcos importantes na legislação e orientar diretrizes para mudanças, não são a garantia de uma mudança da cultura política do país. O atual contexto é um exemplo de que as disputas pela memória da ditadura ainda estão em processo de continuidade longe de ser concluído, como veremos no item a seguir.

#### 1.4 DISPUTAS PELA MEMÓRIA

As lembranças de fatos traumáticos, como guerras, são sempre retomadas no tempo presente, segundo Pollak (1989). Mas a invocação dessas memórias se dá no momento que os pares se procuram e selecionam o que merece ser lembrado e recontado - uma vez que a memória é seletiva. Desta forma, organizar memórias significa estabelecer os limites do que é

comum a um grupo. “Toda organização política, por exemplo - sindicato, partido etc. -, veicula seu próprio passado e a imagem que ela forjou para si mesma” (POLLAK, 1989, p. 8).

De acordo com Chagas (2009), a articulação de fatos e conjunturas políticas do passado com o olhar para o presente se converte em memória política. Como parte integrante de um grupo que sustenta uma memória coletiva, dificilmente o indivíduo se contenta em trazer à tona lembranças isentas de julgamento e narrar fatos cronologicamente, como uma testemunha histórica neutra. Para Bosi (1997) o efeito é o oposto disso, tendo o sujeito sempre a necessidade de marcar sua posição.

A ascensão de um grupo político de extrema direita reforçado pelas classes conservadoras no país trouxe de volta as mesmas narrativas da memória oficial sobre a ditadura que detalhamos no tópico anterior. O processo de *impeachment* da então presidente Dilma Rousseff, em 2016, pode ser tomado como o primeiro exemplo da nova onda de disputas das memórias da ditadura no Brasil. O voto na Câmara Federal do então deputado Jair Bolsonaro a favor da expulsão da presidente chamou atenção da sociedade ao homenagear o coronel Brilhante Ustra, reconhecido como torturador da ditadura na época que foi comandante do DOI-CODI de São Paulo entre 1970 e 1974. Ustra, morto aos 83 anos em 2015 de câncer, é acusado de ordenar o emprego da violência contra Rousseff, quando foi perseguida política da ditadura (FALCÃO, 2016). O portal da BBC Brasil registrou a fala de Bolsonaro, que se elegeu presidente em 2018, textualmente: “Pela memória do coronel Carlos Alberto Brilhante Ustra, o pavor de Dilma Rousseff, pelo exército de Caxias, pelas Forças Armadas, pelo Brasil acima de tudo e por Deus acima de todos, o meu voto é sim” (BARBA; WENTZEL, 2016).

Em 2019, outro discurso, desta vez do filho do já presidente Jair Bolsonaro, o deputado Eduardo Bolsonaro, também foi motivo de muito debate no país. Em entrevista ao canal do Youtube da jornalista Leda Nagle, ele afirmou que se a esquerda continuasse promovendo protestos de rua como em outros países da América Latina, o governo deveria reagir com medida violenta, como a volta do AI-5.

Vai chegar um momento em que a situação vai ser igual ao final dos anos 1960 no Brasil, quando sequestravam aeronaves, quando se sequestravam, executavam-se grandes autoridades, cônsules, embaixadores, execução de policiais, de militares. Se a esquerda radicalizar a esse ponto, a gente vai precisar ter uma resposta. E uma resposta pode ser via um novo AI-5, pode ser via uma legislação aprovada através de um plebiscito como ocorreu na Itália, alguma resposta vai ter que ser dada, porque é uma guerra assimétrica, não é uma guerra onde você tá vendo seu oponente do outro lado e você tem que aniquilá-lo, como acontece nas guerras militares. É um inimigo interno,

de difícil identificação aqui dentro do país. Espero que não chegue a esse ponto né? Temos que ficar atentos. (MAZUI, 2019).

Para contextualizar o leitor sobre a tal radicalização da esquerda dita pelo deputado em trecho de entrevista reproduzido acima, Eduardo Bolsonaro se referia à maior onda de manifestações do Chile desde a ditadura de Augusto Pinochet, em que um milhão de pessoas foram às ruas exigir a suspensão do aumento das passagens de metrô. Dezenas de pessoas morreram em conflito com a polícia, supermercados foram invadidos, prédios depredados e ônibus queimados. A reação social fez o presidente do Chile Sebastián Piñera suspender o reajuste de 30 pesos. Como mostra a reportagem de Mazui (2019), no fim daquele mesmo dia o deputado, que chamava de terrorismo a reivindicação das classes populares do Chile, voltou atrás em sua declaração anterior, dizendo à uma emissora de televisão que não havia possibilidade de o governo de seu pai implantar novamente o AI-5.

Porém, a fala provocou uma reação nas classes conservadoras, que passaram a considerar como saída para a nova crise política e econômica pela qual vive hoje o país, o retorno de tais medidas arbitrárias características de governos ditadores. Prova disso é que no ano seguinte, em 15 de março de 2020, manifestantes pró-governo, vestindo suas camisetas da seleção brasileira, saíram às ruas pedindo a volta da ditadura, do AI-5, o fechamento do Congresso e também do STF (GOUVEIA, 2020), o que é considerado ilegal. Em 31 de março de 2020, dia que marcou os 56 anos do golpe militar o presidente Bolsonaro, conforme reportagem publicada na Folha de São Paulo, disse à um apoiador: “Hoje é o dia da liberdade” (COLETTA, 2020). O repórter deixou registrado também o pensamento do vice-presidente Hamilton Mourão, general do exército, escrito em sua conta particular em rede social.

Há 56 anos, as forças armadas intervieram na política nacional para enfrentar a desordem, subversão e corrupção que abalavam as instituições e assustavam a população. Com a eleição [indireta] do general Castello Branco [o primeiro presidente da ditadura], iniciaram-se as reformas que desenvolveram o Brasil (COLETTA, 2020).

No dia em que Bolsonaro pediu ao Ministério da Defesa para que se comemorasse a data do golpe militar, o discurso do presidente Emílio Garrastazu Médici (1969-1974), do período que ficou conhecido com a linha dura da ditadura - que já detalhamos acima -, foi retomado pelo ministro Fernando Azevedo e Silva e outros três comandantes de alta patente das forças armadas, em nota divulgada à imprensa intitulada *Ordem do Dia Alusiva ao 31 de Março de 1964*, conforme mostra reportagem da Folha de São Paulo.

O Movimento de 1964 é um marco para a democracia brasileira. [...] enquanto a humanidade tratava os traumas do pós-guerra, outras ameaças buscavam espaços para, novamente, impor regimes totalitários. A sociedade brasileira, os empresários e a imprensa entenderam as ameaças daquele momento, se aliaram e reagiram. As Forças Armadas assumiram a responsabilidade de conter aquela escalada, com todos os desgastes previsíveis. (GIELOW, 2020).

O ministro Fernando Azevedo e Silva em sua nota oficial sobre março de 1964, também reforça a visão propagada pelos militares e parte da sociedade civil sobre a lei de anistia.

A Lei da Anistia de 1979 permitiu um pacto de pacificação. Um acordo político e social que determinou os rumos que ainda são seguidos, enriquecidos com os aprendizados daqueles tempos difíceis. [...] Hoje, os brasileiros vivem o pleno exercício da liberdade e podem continuar a fazer suas escolhas. [...] O Movimento de 1964 é um marco para a democracia brasileira. Muito mais pelo que evitou. (GIELOW, 2020).

Em artigo publicado no mesmo dia da manifestação do governo Bolsonaro em alusão ao golpe, a procuradora regional da república Eugênia Augusta Gonzaga, o integrante do Núcleo de Preservação da Memória Política, que participou ativamente da elaboração e implementação do Memorial da Resistência de São Paulo, Maurice Politi (do qual falaremos na seção seguinte), e o diretor executivo do instituto Vladimir Herzog, que já foi diretor da Coordenação do Direito à Memória e a Verdade da Secretaria de Direitos Humanos da prefeitura de São Paulo, Rogério Sottili, deixaram claro o ambiente de disputas pela memória recorrente no país.

A ideologia do negacionismo e revisionismo pretende impor uma democracia sem o direito à memória, à verdade e à justiça. Assim como sem direitos e sem proteção social e econômica para aqueles que mais necessitam. Saúde, trabalho digno, bem como a proteção ampla e irrestrita do Estado, não deveriam ser privilégio de poucos, mas direito de todos. (GONZAGA; POLITI; SOTTILLI, 2020).

Tais declarações indicam que as memórias da resistência e as memórias dos defensores do regime golpista, apesar de décadas de avanços em elaboração de políticas públicas e participação social para combater a perpetuação de práticas antidemocráticas, ainda estão em clara disputa. Os motivos nos remetem a um processo ainda mais profundo, que diz respeito à cultura política de uma sociedade patriarcal, hierarquizada, violenta, autoritária e escravista - que se reproduz ainda nos dias de hoje forma orgânica e natural no ambiente

familiar, na escola e no trabalho -, modelada pela construção de mitos, populismos, ideologias, personalismos e tradições, como aponta Gomes (2005).

De acordo com a autora, a tarefa definir cultura política é difícil e arriscada, uma vez que uma sociedade pode ter culturas políticas plurais, mesmo com certas dominâncias, e porque existem elementos que podem permitir diferentes interpretações da realidade. Apesar disso, estudar uma cultura política nos permite “entender como uma certa interpretação do passado é produzida e consolidada, integrando-se ao imaginário ou à memória coletiva de grupos sociais, inclusive os nacionais” (GOMES, 2005 p. 33).

Desta forma, como tal conceito engloba aspectos que podem ser analisados sob o aspecto interdisciplinar, a partir de diferentes áreas do conhecimento, historiadores, antropólogos, cientistas sociais e cientistas políticos chegaram a um consenso sobre a categoria cultura política, ao dizerem que se trata de um “sistema de representações, complexo e heterogêneo, mas capaz de permitir a compreensão de sentidos que um determinado grupo [...] atribui a uma dada realidade social, em determinado momento do tempo” (GOMES, 2005, p. 31). Motta (2018) complementa o pensamento da autora ao dizer que toda cultura política implica um imaginário nacional, que contribui para a construção de uma comunidade política. Desta construção fazem parte heróis, vilões e eventos marcantes, como guerras, que são reproduzidas e ressignificadas ao longo do tempo conforme a memória coletiva de cada grupo social, a partir dos diferentes olhares sobre o passado.

Mas as diferentes interpretações da realidade provocam o surgimento dos mitos, como destacou Gomes (2005), que são, em resumo, sistemas de crenças formados pela mistura de ficção e realidade e dificilmente podem ser testados em uma lógica racional. De acordo com a autora, os mitos resistem ao tempo e surgem para serem acreditados e não para serem discutidos, como narrativas que explicam a origem de um grupo social, uma ideia capaz de mobilizar seus membros para ação ou até uma mistificação produzida para lidar com a realidade. O populismo, na política brasileira, surge como resultado da construção de mitos.

Para Gomes (2005), o populismo tem origem nas premissas (e não em fato concreto) da formação do povo brasileiro, a partir da colonização portuguesa e da miscigenação. Uma ideia que foi reforçada por diversas produções intelectuais, de acordo com Motta (2018), e sustentou nas elites a tese (contestável, diga-se de passagem) de que o brasileiro é um povo pacífico e ordeiro. Essa justificava deu o suporte que grupos dirigentes precisavam para buscar acordos e conciliações, com intuito de evitar radicalizações, tensões e assim manter a ordem social. Para Motta (2018) o objetivo era despolitizar os setores populares e excluí-los das disputas pelo poder. A abolição da escravatura pode ser usada como exemplo de acordos

conciliadores. As políticas implantadas para a libertação de negros e sua integração na sociedade na prática reforçaram a “intenção de desestimular ações radicais desses grupos e mantê-los excluídos da cidadania efetiva” (MOTTA, 2018, p. 118).

A independência de Portugal também pode ser tomada como outro exemplo de conciliação, uma vez que não promoveu qualquer ruptura na estrutura social e manteve a continuidade do pacto colonial. Entretanto Dom Pedro, protagonista do processo de independência, se transformou na figura em mito ao ser retratado com seu cavalo às margens do rio Ipiranga bradando a célebre frase *Independência ou Morte*. Importante ressaltar que mesmo tais estratégias de controle social não eximiram movimentos sociais com episódios de confronto e violência, como ocorreu em Canudos (BA).

Mas foi com a ditadura estabelecida por Getúlio Vargas, principalmente durante o Estado Novo (1937-1945), que o populismo baseado na crença do mito ganha força, como destaca Gomes (2005). De acordo com a autora, Vargas construiu sua imagem a partir de uma tradição construída, que também pode ser entendida com uma ideologia: o trabalhismo. Em nome da defesa dos interesses populares, era preciso a criação de um Estado forte, nacionalista, protetivo e intervencionista, com legislação contundente, que garantisse direitos aos trabalhadores. A produzida ideologia trabalhista justificava uma democracia autoritária para consagrar direitos sociais, mesmo que para isso fosse necessário o desprezo do voto, do parlamento, dos partidos e das eleições. Estava assim construído também um personalismo político. Dentro de um imaginário coletivo e sustentado pelas classes populares, ao longo do Estado Novo, Vargas representava a figura de mito, que não era testado e nem confrontado, mas sim acreditado como um messias.

Depois do período do Estado Novo, o trabalhismo passou a ser apropriado pelos movimentos sindicais e partidos políticos de esquerda, como aponta Gomes (2005). Com essa bandeira nasceu o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), como alternativa ao Partido Comunista. Com a nova constituição de 1946 vigente, o trabalhismo se tornou instrumento de inclusão social e se estruturou como tradição política brasileira capaz de mobilizar eleitores. Porém, com a morte de Vargas, seu protagonismo passou a ser disputado por outras figuras, como Leonel Brizola, novo mito substituto e personalizado na cultura política. A pauta também permanecia com bases nacionalistas e intervencionistas, mas avançava com as reformas de base e algumas ameaças de radicalização.

A sucessão dos acontecimentos e a mudança do populismo político sendo protagonizado por representantes de classes populares, como já vimos acima em breve contexto do golpe militar, provocou a reação das elites, que em nome de uma manutenção da

ordem tradicional adotou a repressão como estratégia rápida para conter as investidas comunistas, reafirmando a solidificação de uma cultura política baseada na violência e nas tradições conservadoras mantenedoras do poder. Os anos de ditadura militar, de acordo com Motta (2018), serviram mais uma vez para o caminho do acordo e da redução das tensões. Já a acomodação se deu nos caminhos da memória, com a lei de anistia permitindo a saída gradativa dos golpistas do poder e produzindo um esquecimento do período.

Nos anos subsequentes, os projetos a esquerda que também alcançaram popularidade no Brasil vieram, na sequência do brizolismo, também transfigurados em personalismos, na figura de Luís Inácio Lula da Silva, fundador do Partido dos Trabalhadores (PT), ou que viria a ser considerado posteriormente como lulismo e petismo. Ocorre que o PT também se adaptou às tradições políticas, abrindo concessões e acomodando dentro de seu governo partidos que sempre representaram grupos dominantes para poder ser eleito e governar. Um arranjo que levou grupos de direita e de centro a um governo de esquerda, para evitar o radicalismo e diminuir a velocidade das demandas por mudanças sociais.

É importante ressaltar, ainda citando Motta (2018), que o conceito de cultura política não explica tudo, até mesmo porque não oferece saídas para lidar com questões complexas. Mas é importante para entendermos como as ideias do mito, das tradições, do populismo, do autoritarismo, da ideologia, do personalismo, da conciliação e das negociações foram construídas de tal forma que podem ter se transformado em algo estrutural, sendo de tempos em tempos escolhidas como estratégia de ação política em nome da ordem, dos bons costumes, principalmente em momentos críticos de impasses e crises, para a manutenção do poder das elites políticas dominantes.

Os protestos de 2015 e 2016, apesar de terem começado por pautas das classes trabalhadoras como o movimento passe livre, mostraram que boa parcela dos manifestantes era formada pela classe média branca, conservadora, homofóbica, com desprezo pelos direitos humanos e religiosa, que protestava contra a corrupção a qual tinha se envolvido Lula no escândalo revelado pela Operação Lava Jato. Tal movimento provocou a substituição de um mito populista - Lula - por outro, Jair Messias Bolsonaro, que é inclusive apelidado como *mito* por seus apoiadores até os dias de hoje. A questão é: será que esse novo ciclo irá mais uma vez se perpetuar em acomodação? Não se trata aqui de desvalorizar as lutas populares e nem de assumir que o brasileiro é passivo ou pacífico, até mesmo porque a história dos movimentos sociais mostra o oposto. Mas sim de levar em conta sua pouca força de organização, favorecendo novos arranjos políticos.

Ao retomar Pollak (1989) percebe-se na memória coletiva um ingrediente importante para a compreensão das estruturas institucionais de uma sociedade. As tensões entre as memórias interferem na formação de consensos e conflitos. De acordo com o autor, nenhum grupo, por mais estável que possa parecer tem sua perenidade assegurada, mas sua memória tem a possibilidade de permanecer e sobreviver ao desaparecimento, assumindo a forma de um mito, que se alimenta de referências culturais por não poder se ancorar na realidade política do momento. Quando as memórias subterrâneas estão colocadas em xeque pela memória nacional, exige-se que se recorra ao instrumento da história oral. Indivíduos ao revisitar o passado podem trazer de volta à tona aquilo que tem sido desconstruído e os enquadramentos da memória se esforçam para eliminar. E para isso é preciso lidar com feridas em abertas, retomar tensões entre as imagens oficiais do passado e suas lembranças pessoais.

Por isso uma análise sobre as políticas de memória a partir do novo contexto político, levando em consideração a nova onda de disputas pela memória da ditadura e nossa cultura política, pode nos levar a novas percepções sobre como de fato garantir o direito à memória, promover uma cultura baseada nos direitos humanos, fortalecer a democracia e evitar que o período mais agudo da repressão volte a acontecer novamente.

## 2 UMA POLÍTICA PÚBLICA DE MEMÓRIA

Na seção anterior contextualizamos as políticas de memória no Brasil, suas definições e como elas se desenvolveram ainda com a ditadura militar ainda em curso, entre as tentativas de apagamento do passado e o direito à memória, os conflitos diretos da resistência com as classes conservadoras até as disputas pela memória atuais. Nesta seção iremos analisar o Memorial da Resistência de São Paulo enquanto política de memória, com foco nas primeiras etapas do *policy cycle* e no papel dos atores sociais no processo. Toda a concepção do MRSP gira ao redor da ocupação do prédio que sediou o Deops/Sp. Por isso, antes de se iniciarmos a análise da política, é fundamental traçar aqui um breve histórico sobre o edifício e o que representava o departamento enquanto estrutura da repressão.

### 2.1 O DEOPS/SP: UM LUGAR DE MEMÓRIA

O complexo da Estação Pinacoteca (também chamado Estação da Luz), onde está inserido hoje o Memorial, fica no centro histórico da cidade de São Paulo, no bairro Santa Ifigênia, Largo General Osório, nº 66. De acordo com Gumieri (2012), o edifício foi construído originalmente em 1914 para ser a sede administrativa da Companhia Estrada de Ferro Sorocabana na capital, que funcionou ali até 1938. No ano seguinte, parte dessa estrutura foi reformada para abrigar um dos departamentos ligado a uma das polícias políticas mais truculentas do país: o Deops/SP.

O Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo (Deops/SP) foi um braço do Departamento de Ordem Política e Social (DOPS), sediado no Rio de Janeiro, criado em 1924 pela lei nº 2.034, para ser o centro de comando das forças policiais nos estados. O departamento representava a institucionalização da repressão militar e completava o aparato administrativo-legal do Estado. Sua função era dismantelar movimentos considerados subversivos e que provocavam a desordem social, como o anarquismo e o comunismo. Tais ideologias ganhavam corpo entre as classes trabalhadoras com a chegada maciça de imigrantes italianos na capital, onde tinham se instalado em busca de emprego nas indústrias (BENEVIDES; ROMANI, 2019). As greves gerais em 1917 e a fundação do Partido Comunista (PCB) em 1922 podem ser consideradas o embrião desta reação do governo.

Com o surgimento da Aliança Nacional Libertadora (ANL), grupo armado liderado por Luís Carlos Prestes, eclodiu a “Revolta Comunista de 1935. Naquele mesmo ano, o

governo de Getúlio Vargas respondeu a ofensiva comunista com a criação da Lei de Segurança Nacional (LSN). A nova lei definia crimes contra a ordem política e social e a segurança do Estado, entre eles: greves promovidas por servidores, propaganda dita subversiva e a formação de associações ou partidos contra o sistema. De acordo com Fausto (2001), as rebeliões lideradas pela ANL abriram caminho para a ampliação de medidas repressivas, como a prisão de parlamentares em 1936, a formação de uma Comissão Nacional de Repressão ao Comunismo e do Tribunal de Segurança Nacional, para julgar especialmente os envolvidos na insurreição comunista. Em 1937 Vargas teve o pretexto que faltava, com a interceptação pelo serviço de inteligência de um suposto plano de ataques por parte de organizações comunistas (Cohen), que provocaria saques, massacres e incêndios a igrejas, para declarar a ditadura do Estado Novo.

É dentro deste contexto que, a partir de 1940 de acordo com Neves (2011), o antigo armazém da companhia sorocabana passou a abrigar a Delegacia Especializada de Explosivos, Armas e Munições e outras repartições vinculadas ao Deops/SP. Nas reformas realizadas no prédio foram construídas no andar térreo seis celas, um corredor para banho de sol e quatro solitárias do lado de fora. De acordo com Souza (2014), apesar de ter sido uma adaptação, o projeto arquitetônico da delegacia representa um aparato repressivo pensado para destruir a identidade dos prisioneiros e qualquer forma de fuga ou rebelião. Entre os motivos destacados estão: poucas celas para um número grande de presos, o que colocava muitos detentos em um mesmo espaço; a vigilância constante dos agentes penitenciários, que, apesar de não serem vistos, podiam surgir a qualquer momento nas janelas das portas por onde a comida era servida; e a lei do silêncio, imposta para impedir a comunicação entre presos. Apesar disso, um detalhe na construção possibilitava um certo contato. De acordo com a pesquisa de Souza (2014) três das celas eram vazadas na parte de cima, o que possibilitava a comunicação entre os detentos, mesmo que restrita. Desta forma, os perseguidos políticos que chegavam na cadeia eram munidos de informações sobre o que poderia ocorrer ali. Para a autora, essa é uma das primeiras formas de resistência contra a repressão.

Mas foi durante o golpe militar de 1964 que o Deops/SP promoveu o maior momento de terror, com perseguições, censura, prisões, tortura, assassinatos, desaparecimentos e outras violações aos direitos humanos. Tais práticas foram ainda mais acirradas com a ação de grupos armados como a Ação Libertadora Nacional (ALN), liderada por Carlos Marighella em 1968 e a Vanguarda Popular Revolucionária (VPR) de Carlos Lamarca. A reação do governo Costa e Silva foi a ampliação de outros aparelhos repressivos, como o Destacamento de Operações e Informações - Centro de Operações de Defesa Interna (DOI-CODI), também

em São Paulo. As ações do Serviço Nacional de Informações (SNI) também se intensificaram, por meio de agentes públicos espalhados por todo território nacional no exercício da espionagem, produção de relatórios, registros fotográficos e fichamento dos inimigos do regime.

Durante o período que o Deops/SP existiu inúmeros documentos foram produzidos, organizados em dossiês e prontuários com identificação e histórico de cada sujeito investigado, partido ou entidade (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA). Quando o departamento foi extinto em 4 de março de 1983, pelo o decreto nº 20.728, assinado pelo então governador de São Paulo José Maria Marin, todos estes arquivos foram transferidos para a Polícia Federal. Em 1991, o acervo passou para a Secretaria de Estado da Cultura, que depois o colocou sob a tutela do Arquivo Público do Estado. Entre 1998 e 2002 um projeto de pesquisa de sistematização dos arquivos do Deops/SP levantou mais de um milhão de fichas e dois milhões de outros documentos. O resultado foi a publicação de um resumo dividido em cinco volumes, na série chamada *Dossiês Deops/SP: radiografias do autoritarismo republicano brasileiro*.

Mas desde o momento da extinção do Deops/SP até a implantação do Memorial da Resistência de São Paulo no local há um longo caminho e descaracterizações do prédio adaptado para ser parte da máquina pública da repressão. Em 1983, o espaço ficou a cargo da Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo, que implantou ali a Delegacia do Consumidor (DECON), com funcionamento até 1998, ano de seu tombamento pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo (Condephaat). A pesquisa de Neves (2014) analisou todo o processo de preservação.

De acordo com a autora, o primeiro estudo sobre o conjunto arquitetônico do complexo construído pela Estrada de Ferro Sorocabana surgiu em 1976, com objetivo de determinar ao valor histórico daquele patrimônio ligado à ferrovia. Mas o andamento da pesquisa parou por questões de segurança pública, sendo as vistorias impedidas pelos militares. Só em 1984 o processo foi reaberto dentro de um estudo amplo sobre a reurbanização da região denominada Campos Elíseos. O então prefeito da cidade de São Paulo Jânio Quadros, teria pedido em 1986, para demolir edificações e moradias precárias naquela região, incluindo o armazém da sorocabana, para dar lugar a novos empreendimentos imobiliários e um conjunto de bairros planejados. Mas de acordo com Neves (2014), a justificativa de destruição das edificações não foi aceita pelo Condephaat, já que haveria prejuízo ao patrimônio histórico. Dalí pra frente, com o passar dos anos, o local foi

abandonado e virou ponto de tráfico de drogas e prostituição, sendo a região bastante conhecida pelo nome *boca do lixo*.

Nos anos 1990 o prédio foi novamente individualizado do processo de tombamento dos imóveis que faziam parte do conjunto dos Campos Elíseos, por conta de uma política que buscava a revitalização da Estação da Luz e criação de um corredor cultural. Um dos objetivos de ocupação do complexo arquitetônico era a instalação de uma escola de música, com uso de recursos de leis de incentivo, por isso o tombamento era determinante. De acordo com Almeida (2004), em 1998 o antigo armazém que estava sob a administração da Secretaria de Justiça e Cidadania passou a ser gerenciado pela a Secretaria de Cultura do Estado. No ano seguinte, o prédio foi finalmente tombado pela resolução SC 28/99, publicada no Diário Oficial do Estado de 09/07/99. Só que ao contrário do idealizado, esta região da cidade não foi revitalizada.

Importante notarmos que apesar de o prédio ser identificado pelo conselho do patrimônio como *Antigo Dops*, a ação legal que protegeu o prédio de intervenções internas e externas a partir daquela data nada teve a ver com a história da ditadura e a memória da repressão. O fato de que aquele havia se tornado o lugar de memória, carregado de sentidos e significados, não foi sequer discutido durante o tombamento. Sua preservação ocorreu dentro de outra finalidade, como já dito anteriormente.

Mas dentro do que classificou Nora (1993), o Deops/SP é sem dúvida alguma um lugar de memória política da resistência. Ele é o elemento responsável por organizar, dar identidade e enquadrar a memória coletiva de perseguidos políticos e seus familiares. Segundo o autor, o lugar de memória está revestido de três camadas que coexistem sempre: material, simbólica e funcional. Material por seu conteúdo demográfico, funcional por cristalizar a lembrança e sua transmissão para outras gerações e simbólica por caracterizar um acontecimento ou experiência vividos por um grupo. Museus, bibliotecas, arquivos, cemitérios, edificações, praças, ruas e monumentos são exemplos concretos de lugares de memória.

Para um lugar ser considerado de memória, ainda de acordo com Nora (1993), é preciso que haja vontade de memória. Do contrário, quando os testemunhos de um acontecimento não têm a intenção de preservar suas memórias em um espaço físico, os lugares de memória seriam lugares de história. Segundo o autor, essas lembranças, que estão restritas às redes familiares e de sociabilidade, quando não suscitadas dificilmente se integram à memória coletiva da nação.

É por isso a defesa, pelas minorias, de uma memória refugiada sobre focos privilegiados e enciumadamente guardados nada mais faz do que levar à incandescência a verdade de todos os lugares de memória. [...] Mas se o que eles defendem não estivesse ameaçado, não teria tampouco, a necessidade de construí-los. Se vivêssemos verdadeiramente as lembranças que eles envolvem, eles seriam inúteis. E se em compensação, a história não se apoderasse deles para deformá-los, transformá-los, sová-los e petrificá-los eles não se tornariam lugares de memória. (NORA, 1993, p. 13).

Nesse processo de preservação do prédio onde funcionou o Deops/SP, mesmo que de forma não intencional, foi dado o primeiro passo para que grupos silenciados durante décadas pudessem sair do subterrâneo e se organizar novamente em torno daquele lugar de memória da repressão. Sob pressão de familiares de mortos e desaparecidos políticos, o congresso tinha acabado de aprovar a lei dos desaparecidos em 1995, como já abordado na seção 1. A partir dali abria-se um contexto favorável para elaboração de políticas de memória no país, assim como crescia a reivindicação de atores sociais ao direito de preservação das memórias da resistência. O objetivo era lembrar que naqueles espaços ocorreram graves violações de direitos humanos no passado, para que a sociedade pudesse impedir que elas ocorressem novamente.

## 2.2 ATORES SOCIAIS, FLUXOS DA POLÍTICA E JANELA DE OPORTUNIDADE

A criação do Memorial da Resistência de São Paulo está diretamente ligada com a pressão e participação de diferentes atores sociais na ocupação do prédio do Deops/SP. A primeira ação que coloca o edifício como palco de debate sobre a violência promovida pelos militares é a montagem da peça teatral *Lembrar é Resistir*, em 1999, que marcava os 20 anos de Lei de Anistia.

A ideia, de acordo com Almeida (2004), foi do então Secretário de Justiça e Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo Belisário dos Santos Júnior, que teve participação ativa na transferência da gestão do prédio para a Secretaria da Cultura. Júnior tinha sido advogado de presos e perseguidos políticos durante a ditadura e militante dos direitos humanos, portanto pessoalmente tinha motivos para dar novo significado ao espaço. Para ele, retomar a memória daqueles que resistiram à tortura, prisões ilegais e perseguições do ponto de vista do cárcere era uma forma exorcizar o horror do passado e retomar o ambiente de esperança pela democracia que existia entre encarcerados. A arte possibilitava que as pessoas se sensibilizassem com a questão. “A certeza era uma só: lembrar era preciso” (ALMEIDA, 2004, p. 153), dizia Júnior em um curto texto que constava no programa da peça.

No mesmo folheto de divulgação do espetáculo, o então Secretário de Estado da Cultura Marcos Mendonça dizia um outro texto curto que o Brasil precisava celebrar a anistia e a democracia. E que a sede do Deops/SP, o maior símbolo da repressão, seria transformada em centro cultural. No texto, Mendonça ainda ressaltava que a peça *Lembrar é Resistir* marcaria uma nova fase e que os artistas eram os “primeiros protagonistas da nova história do prédio” (ALMEIDA, 2004, p. 154).

A visão destes dois representantes do Estado, coincidentemente ou não sensíveis ao tema, abria caminho para a abertura dos porões da ditadura, o que até então era considerado um ato de revanchismo depois da própria lei de anistia. A peça, segundo Almeida (2004), foi baseada em experiências reais e pensada para lembrar que os motivos que levaram as pessoas a lutar contra institucionalização da violência ainda continuavam. A dramatização foi realizada entre setembro de 1999 e dezembro de 2000 nas celas desativadas da delegacia. Todo o conceito foi pensado para proporcionar uma experiência em que espectadores eram colocados em situação de prisioneiros.

Ao chegar no local, cada um recebia uma ficha que reproduzia os antigos prontuários de entrada dos detentos do Deops/SP. Ao fundo se ouvia gritos de uma mulher, que simulava uma sessão de tortura. Enquanto o teatro se desenrolava, o público fazia um percurso de cela em cela e se misturava com os atores. Ao final da apresentação, o público participava de uma roda de conversa sobre o que tinha acabado de ser apresentado.

O idealizador da peça contou com a colaboração fundamental de pessoas que haviam experimentado o braço da ditadura para a produção do espetáculo. Entre elas estava Izaías Almada, escritor e dramaturgo, coautor do texto, preso em 1969 por integrar a Vanguarda Popular Revolucionária (VPR) liderada por Carlos Lamarca. Conforme dados coletados em entrevista realizada por Almeida (2004), Izaías ficou dois anos em uma cela do Deops/SP e também no presídio Tiradentes. Ele acredita que o próprio prédio era o elemento mais importante da encenação e que a disponibilidade das pessoas envolvidas com o projeto, a serviço das memórias ditadura, abria espaço para a criação de um novo referencial histórico e político. Além disso, o espetáculo por si apresentava um aspecto revolucionário ao mostrar para novas gerações o exemplo de pessoas que deram a vida por aquilo que acreditavam.

O espetáculo reuniu espectadores importantes: ex-presos políticos, testemunhas vivas da repressão, que guardavam sequelas da violência física e psicológica vivida nas celas do Deops/SP. Maria Amélia de Almeida Telles esteve presente na estreia. Amelinha, como é conhecida, entrou para o PC do B aos 14 anos, foi presa diversas vezes (ficou dois meses no Deops/SP) e faz parte da Comissão de Familiares de Mortos e Desaparecidos Políticos. Em

entrevista para a pesquisa de Almeida (2004), ela disse ter aceitado o convite para assistir ao espetáculo por se tratar da própria história e também pela importância de reocupar o prédio. Mas criticava a ocasião de comemoração dos 20 anos de anistia, por acreditar que a lei privilegiou os torturadores e estipulou a lei do silêncio frente à impunidade pelos crimes. Essa fala expressa que mesmo entre os envolvidos diretamente com aquele problema havia tensões claras e divergência de opiniões.

O projeto inicial da criação de uma escola de música futuramente também previa que o prédio do Deops/SP serviria de sede para um Museu do Imaginário do Povo Brasileiro. E para isso, novas alterações da estrutura seriam necessárias. De acordo com Sousa (2014), o contrato para iniciar as obras de reforma foi assinado em 1 de abril de 1998, quando ocorreu uma visita pelo do então governador Mário Covas junto com ex-presos políticos ao prédio. Ocorre que durante o processo de adaptações, uma parte significativa da antiga delegacia chamada de *fundão* onde ficaram as mulheres detidas foi demolida, ao que tudo indica para ser o estacionamento do que hoje é a Sala São Paulo. Em testemunho coletado na pesquisa de Souza (2014), Elza Lobo, ex-presa política que esteve presente durante a visita técnica junto ao governador Covas, informou que no fundão existiam quatro celas pequenas onde ficavam mulheres, majoritariamente, sem condições de higiene, que representavam bem como os detentos eram tratados. Daquela parte do Deops/SP tinha restado apenas uma porta de madeira. Ainda naquela mesma visita, as celas que estavam de pé continham inscrições rabiscadas na parede por detentos durante o período que a cadeia ainda estava ativa. Mas já no ano seguinte, em 1999, a reforma jogou tinta em todos aqueles nomes, siglas de organizações políticas, datas e frases marcados.

Como retrata Marcelo Araújo, ex-diretor da Pinacoteca do Estado, o arquiteto contratado para realizar a reforma era o renomado Haron Cohen, que teve instruções específicas para realizar o restauro a fim de se implantar no espaço um instituto cultural. Após anos de abandono e degradação de um prédio que representava questões políticas delicadas da história, não havia qualquer orientação para a preservação do significado daquele espaço.

A celas estavam todas limpas e era um espaço que as pessoas olhavam e falavam: Ah! É um espaço bonito. Com o pé direito alto, colunas de ferro, chão de cimento, o que era até um pouco irônico. Mas é que todas aquelas presenças do passado do edifício, inclusive de uma ocupação cotidiana, tinham sido eliminadas. Houve, claro, uma preocupação com uma certa recomposição da arquitetura original do prédio, cujo projeto é do escritório de Ramos de Azevedo, construído a princípio para ser os Armazéns e Escritórios da Estrada de Ferro Sorocabana. (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 49).

O então diretor da Pinacoteca usa um termo que marca bem o que representou a reforma na prática: limpeza.

Então foi mesmo um processo de assepsia, o resultado foi um espaço vazio, que, claro, para quem tinha passado pela experiência da prisão, era um impacto muito grande, mas para quem não tinha tido essa experiência, era um espaço vazio, frio e muito pouco instigador de qualquer processo que buscasse trabalhar com a construção, com o resgate dessas memórias. (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 49).

O Estado, nas figuras dos secretários de Justiça e Defesa da Cidadania e da Cultura e do governador, demonstrava a intenção de transformar aquele lugar de memória da Ditadura em um ambiente ligado à cultura. Tal mobilização se caracteriza como uma clara disputa pela memória. Ora, aquele prédio também representava a cultura material da história da Ferrovia. Qual vertente deveria ser preservada? O fator que determinaria a escolha de uma ou outra estaria ligado ao grupo com maior força de articulação política.

Conforme já demonstrado na seção anterior, Ansara (2012) aponta que a destruição de espaços, documentos ou qualquer outra fonte que indiquem a violência do Estado é característica de uma política de esquecimento intencional. A começar da realização de uma peça de teatro retratando o cotidiano dos presos nas celas do Deops/SP em contexto de comemoração à anistia. Tal fato é no mínimo um contrassenso, já que a lei promoveu uma ideia de reconciliação nacional que nunca aconteceu. Realizar uma reforma que simplesmente apagou os vestígios da passagem de presos políticos e colocou pra baixo parte do complexo prisional é querer esconder da sociedade o tamanho do aparelho repressor político que estava em curso durante a ditadura.

Para Almeida (2004) houve uma incoerência por parte do governo na condução do processo de preservação do prédio e das memórias da ditadura.

Ao governo do Estado de São Paulo, representado por algumas Secretarias, coube o incentivo e a produção da peça cujo mote é ‘memória’ para retomar um debate sobre lutas políticas e sociais. Ao mesmo tempo, essa mesma gestão, dando continuidade aos seus projetos, ao restaurar o prédio acaba por ‘apagar as lembranças’. (ALMEIDA, 2004, p. 86).

Em 21 de janeiro de 2002 o governador em exercício Geraldo Alckmin publicava em Diário Oficial do Estado (DOE) o decreto nº 46.507, que criava oficialmente no prédio do Largo General Osório, 66, o Museu do Imaginário Brasileiro, que tinha como finalidade “a coleta, difusão, preservação e estímulo à produção das artes e da cultura popular brasileira” (SÃO PAULO, 2002). Importante notar que a História do Imaginário chegava ao Brasil como

uma tendência de um movimento historiográfico nascido na França nos anos de 1980, com vertentes da psicologia. Entretanto, o Brasil, no início dos anos 2000, passava pelo ressurgimento das pesquisas de História Política, especialmente sobre a esquerda, Ditadura e cultura da resistência.

E no mesmo DOE, o decreto seguinte, nº 46.508, criava nas dependências do “antigo DOPS” o Memorial do Cárcere, com objetivo de “estimular o exercício da cidadania e seus valores democráticos, por meio de mostras, exposições e outras manifestações artísticas e culturais” (SÃO PAULO, 2002). Como justificativa, o decreto considerava a “importância da preservação de símbolos da resistência à repressão e da difusão dos ideais de liberdade” (SÃO PAULO, 2002). O texto ainda levava em consideração a necessidade da promoção de ações educativas e a manutenção de valores democráticos.

Ocorre que naquele mesmo ano, na edição do dia 5 de julho do DOE, o decreto nº 46.900 altera a denominação do Memorial do Cárcere para Memorial da Liberdade. O trecho que fala do objetivo daquela instituição é exatamente o mesmo do anterior. Porém, a justificativa muda:

Considerando que o Estado deve garantir e apoiar sempre a criação e o desenvolvimento de novos espaços e instituições para a promoção dos direitos do homem e das liberdades fundamentais;

Considerando que o Estado tem o dever de promover e facilitar a educação e o conhecimento dos direitos do homem e das liberdades fundamentais através de atividades de formação, investigação e estudos para assim reforçar a compreensão, a tolerância e a paz;

Considerando a importância da preservação e da difusão dos ideais de liberdade;

Considerando a oportunidade de se promover ações educativas que consolidem os princípios democráticos;

Considerando a necessidade da manutenção dos valores democráticos;

Decreta: Artigo 1º - Fica criado, na Secretaria da Cultura, o Memorial da Liberdade. (SÃO PAULO, 2002).

Importante notar que toda a justificativa sobre a resistência à repressão, que estava no decreto do Memorial do Cárcere, foi retirada do novo decreto do Memorial da Liberdade. De acordo com Neves (2011), faltam documentos que mostrem o que motivou essa mudança, mas fato é que na prática a reivindicação dos representantes da sociedade que tinham enfrentado a repressão sobre a necessidade de preservação daquelas memórias divergia do que o Estado de fato queria: passar uma borracha no passado em nome de uma “nova fase”, a da liberdade, algo como se fosse uma página virada, o que reforçava ainda mais o efeito da anistia. Mais uma vez as disputas pela memória seguiam em curso.

[...] acreditamos que, como estas ações não aconteceram de forma sistemática com a inauguração do Memorial, a essência da proposta se perdeu e o que se sucedeu foram descontentamentos de inúmeras ordens: pela denominação (porque ali nunca se teve liberdade); pelo apagamento das memórias do lugar, que tinha se tornado completamente asséptico e que em nada lembrava o presídio; pela não exploração do potencial educativo e cultural, ou seja, houve uma reforma, mas não a revitalização de fato do espaço. (NEVES, 2011, p. 81).

Ainda em 2002, no dia 4 de julho, o Memorial da Liberdade foi inaugurado. De acordo com Neves (2014) três exposições foram programadas para a ocasião. A primeira foi chamada *Cotidiano vigiado - repressão, resistência e liberdade nos arquivos do Dops 1924-1983* foi coordenada por Maria Luiza Turcci Carneiro, professora de história da USP, que compreendia fotos e documentos do próprio Deops/SP, instalada no quarto andar. A outra exposição no segundo andar era do artista Siron Franco, chamada *Intolerância*, que tinha dez esculturas e a representação de 880 figuras de corpos executados com roupas e sapatos preenchidos por espuma cobertos de terra, sem cabeça e identidade, simulando as mortes ocorridas no período e remontando a vala clandestina de Perus, marcava a ocasião. Também no segundo andar, foi feita a exposição *Cidadania: 200 anos da declaração universal dos direitos do homem e do cidadão*,

Mas o nome Memorial da Liberdade provocou uma série de descontentamentos de atores sociais ligados ao tema, entre eles Maurice Politi, também ex-presos político entre 1970 e 1974 com passagem no Deops/SP, por integrar a Ação Libertadora Nacional (ALN). Politi havia sido exilado em 1975 e só retornou ao Brasil após a lei de anistia. Em 2004 passou a fazer parte do Fórum Permanente dos Ex-presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo<sup>12</sup>, quando visitou o então Memorial da Liberdade. O Fórum havia sido criado para auxiliar os presos nas indenizações, mas passado este processo, outras pautas entraram em cena como o resgate da memória da ditadura. Nas palavras do próprio Politi, aquele momento de voltar ao prédio gerou uma “angústia por ser um lugar que não representava o que a gente pensava que deveria representar” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA, 2018, p. 99).

Politi relata que durante visita ao Memorial da Liberdade, o segurança do local disse que a visitação não passava de dez pessoas por semana. O memorial era gerido pelo Arquivo do Estado e, de acordo com Politi, o que tinha sido feito na época foi a colocação de três

---

<sup>12</sup> Criada em 1988, a entidade foi instituída para pressionar o Congresso a votar lei que indenizasse todos que foram atingidos pela ditadura militar, uma vez que a Lei de Anistia de 1979 só indenizava militares, sindicalistas, empresas privadas e funcionários públicos. Apenas em 2002, quando a nova Lei da Anistia nº 10.559 foi votada, o fórum desempenhou papel de analisar e enviar processos à justiça de trabalhadores que perderam seus empregos por perseguições políticas no período.

totens que reproduziam algumas falas gravadas em áudio de presos políticos perto das quatro celas pintadas de cinza com ar-condicionado em todo o ambiente.

A pessoa parecia que estava em um quarto de hotel de três estrelas, entendeu? Não havia nenhuma inscrição, nada. Só algumas celas que tinham cartazes e capas da Veja [...] E, claro, tinha os totens. Supostamente os totens seriam para que os visitantes que quisessem saber sobre a história desse lugar apertassem lá e escutassem. Só que quando eu vim aqui, nenhum totem estava funcionando [...] E me lembro de pessoas que vinham visitar o segundo ou o terceiro andar da Estação Pinacoteca e se alguém perguntasse por curiosidade a um guarda ou alguém da limpeza:

- O que tem ali?

-Ah! Ali é o Memorial da Liberdade.

-Podemos ver?

-Pode, lá tem as celas.

Mas ninguém sabia sobre que período, o que era o Deops, pois não tinha nada e o que tinha era bem apertado do prédio como um todo. (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 103).

Dentro da metodologia de análise de política pública apresentada por Kingdon (1995), que diz respeito aos múltiplos fluxos, conforme já apresentada na introdução desta pesquisa, temos até aqui elementos suficientes para identificar o **fluxo dos problemas**. Como vimos até agora, o Estado tinha nas mãos um edifício abandonado por décadas, que longe do objetivo de sua criação, ficou marcado pela violência política contra a repressão. Ao mesmo tempo começavam a aparecer manifestações de artistas que tinham sido presos no Deops/SP para resgatar aquelas memórias. Em uma conjunção de fatores, o secretário que tinha responsabilidade sobre o prédio e o então secretário da cultura tomaram uma decisão por eles mesmo de transformar o espaço em um centro cultural, mas não antes de realizar uma peça teatral para lembrar os horrores que tinham acontecido ali.

A princípio, problema resolvido. Só que a encenação da peça *Lembrar é Resistir* acendeu um pavio que estava apagado há muito tempo e reorganizou ao redor daquele lugar de memória diversos outros atores diretamente ligados, como é caso dos representantes do Fórum de ex-Presos Políticos de São Paulo, que não estavam de acordo com as decisões tomadas em relação ao uso do prédio. O principal motivo é que uma nova política tinha sido criada de cima pra baixo, sem que os grupos sociais tivessem sido ouvidos. A bomba estava prestes a ser detonada. Um novo conflito se formou e uma série de reivindicações passaram a movimentar novamente o Estado em busca de soluções satisfatórias para garantir o direito e a preservação das memórias da resistência, o que abriu caminho para uma nova etapa.

Dentro do Fórum dos ex-Presos se formou um núcleo específico de atuação mais intensa para cobrar do poder público o resgate da memória da resistência e efetividade da

justiça de transição no país. Mas, como retrata o diretor da peça *Lembrar é Resistir*, Izaías Almada, na pesquisa de Almeida (2004), havia uma divergência entre os próprios grupos que reivindicavam o espaço sobre o que fazer com as memórias da ditadura.

[...] algumas pessoas que participaram do processo, não tinham a noção do que estavam fazendo e, quando perceberam, falaram: ‘ai, meu deus do céu, isso aqui é uma coisa de comunista. Por que eu estou fazendo isso?’ [...] Quer dizer, é curioso isso: o espetáculo foi pensado supostamente por alguns progressistas e liberais, mas quando eles perceberam do que se tratava, trataram logo de podar aquilo, porque aquilo ia além das suas próprias expectativas, não interessava mais discutir determinadas coisas e lembrar determinadas partes do passado. (ALMEIDA, 2004, p. 87).

Outros defendiam que aquele passado precisava de fato ser apagado da história, pela dor e o sofrimento vividos, como aponta Corazza (2017). Mas não para os representantes do Fórum, que se uniram ao então diretor da Pinacoteca do Estado, Marcelo Mattos Araújo. De acordo com o próprio Marcelo, em função de tais divergências, o objetivo de transformação do prédio em centro cultural não se concretizou e o edifício ficou praticamente vazio (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018). Neves (2014) aponta que o próprio governador de São Paulo, Geraldo Alckmin, estava em dúvida sobre a implantação do Museu do Imaginário do Povo Brasileiro no prédio, já que não tinha apoio da nova Secretária de Estado da Cultura Cláudia Costin, que havia substituído Marcos Mendonça. Em entrevista ao jornal Folha de São Paulo em janeiro de 2003, Alckmin dizia o prédio parecia “ter mais vocação para ser um museu da própria história de São Paulo, para os 450 anos da cidade” (NEVES, 2014, p. 168) e por isso mesmo colocaria o Museu do Imaginário em outro lugar, mas ainda não havia tomado uma decisão do novo endereço.

Ainda segundo Marcelo Araújo, a Pinacoteca já havia solicitado mais espaço para a guarda de seu acervo à Secretaria da Cultura e a aproximação com a secretária Claudia Costin abriria caminho para uma mudança na gestão daquele lugar de memória (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018). E tinha sido sob a gestão de Costin, segundo Corazza (2017), que a Associação Amigos da Pinacoteca foi qualificada como Organização Social, no fim de 2005, para executar serviços de administração do acervo da Pinacoteca do Estado. Em acordo firmado em 2004, a gestão de todo o complexo arquitetônico do prédio do Deops/SP passou para a Pinacoteca, conforme oficializado no decreto 48.461 de 20 de janeiro, que revogou o Museu do Imaginário e denominou o edifício como Estação Pinacoteca (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018).

Mas o Memorial da Liberdade, de acordo com Marcelo Araújo, apenas fazia parte de um todo, e não era instituição museológica da Pinacoteca. Em 2005 o memorial teve outra exposição, denominada *Caderno de Notas - Vlado, 30 anos*, sobre a morte do jornalista Vladimir Herzog, organizada pelo Sindicato dos Jornalistas do Estado. Depois em 2006 outra exposição organizada pela USP *Vozes Silenciadas - fragmentos da memória* apresentava as pesquisas junto ao acervo do Deops/SP, que ficou aberta ao público até 2008.

Foi entre o final de 2006 e início de 2007 que o Fórum de Ex-Presos Políticos do Estado de São Paulo se dedicou com mais atenção para reivindicar uma ocupação adequada para o prédio. O ex-presos político Maurice Politi relata que no fim de 2007 e começo de 2008, o contato com Marcelo Araújo e com o novo Secretário da Cultura do Estado de São Paulo, João Sayad, facilitou as negociações de um novo projeto de ocupação. “Às vezes você pode lutar a vida inteira, e de repente, por uma coisa do destino, você tem um cenário favorável” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 101).

Politi pontua que, em conversa com Sayad, as reivindicações eram: a mudança de nome Memorial da Liberdade, já que não representava o que de fato tinha sido o Deops/SP, e a criação de um museu no espaço que pudesse contar uma história do que tinha acontecido naquela delegacia. De acordo com Marcelo Araújo, o desafio maior era fazer um projeto museológico que atendesse às reivindicações. Segundo ele, o apoio da Secretaria da Cultura, sob comando de Cláudia Costin, foi fundamental e garantiu recursos necessários para a concretização do objetivo (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018).

Um grupo de estudos multidisciplinar foi formado pela museóloga Maria Cristina de Oliveira Bruno, a historiadora Maria Luiza Tucci Carneiro, ambas da USP, e pela educadora Gabriela Aidar da própria Pinacoteca. A diretriz fundamental para a elaboração do projeto era que o novo memorial fosse orientado diretamente pelas memórias dos ex-presos políticos. Diversas reuniões foram marcadas para a identificação do significado de cada espaço da antiga delegacia, a partir de coleta de testemunhos dos próprios protagonistas daquela história.

De acordo com Marcelo Araújo foi daí que surgiu o conceito da *resistência*, mas de uma forma ampla: havia a percepção da resistência política que acontecia dentro da cadeia, representada por pequenas ações cotidianas dos presos, e a resistência que explodia nas ruas, com os movimentos contra a ditadura. “Então, de alguma maneira, todo esse processo de comunicação da exposição tinha que caminhar para um sentido que fosse o de uma afirmação de liberdade, de confiança, do processo de resistência como um caminho de construção política” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 52).

Para a museóloga Maria Cristina de Oliveira Bruno, a descaracterização do prédio permitiu a equipe pensar outros caminhos para o memorial, como trabalhar a ideia de controle, repressão e resistência que girava ao redor das celas. Mas conforme a equipe conversava com os ex-presos, novos olhares surgiam, como o da solidariedade que havia entre os próprios encarcerados.

Nosso foco era entender como eles viveram aquela experiência da cela, da prisão naquele espaço, mas eles sempre falavam de outros companheiros e isso facilitou muito as coisas pra gente, porque foi como se eles estivessem nos ajudando a criar o próprio roteiro de protagonistas. E de um caso íamos para o outro. (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 66).

Ainda de acordo com a museóloga Cristina Bruno, a participação direta dos atores reforçou o conceito da sociomuseologia, que pensa o museu a partir da necessidade de uma comunidade.

A participação de protagonistas daquele eixo de memória, ou daquele problema, ou daquele acervo é sempre algo singular e estruturador do processo. Aqui, no caso, eu acho que foi absolutamente fundamental, porque nós desenvolvemos também, como estratégia para um trabalho de memória, as oficinas individuais e coletivas, e a ideia central foi a de dar o protagonismo a eles. (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 66).

O Projeto Museológico de Ocupação foi entregue em agosto de 2007 e levantou um conceito gerador que deveria priorizar as seguintes características, de acordo com Corazza (2017): resgatar a identidade social e política do edifício, conhecer a história da repressão política e da resistência e discutir estratégias de conscientização de jovens sobre ideias autoritárias. Seguindo tais premissas, as ações foram pensadas a partir de 3 eixos principais: a) pesquisa, com fontes documentais e orais; b) salvaguarda, com a implantação de um centro de referência para preservação e recuperação dos espaços de memória; c) comunicação, com exposição de longa duração sobre o histórico do edifício e realização de ações educativas e culturais.

Os elementos apresentados nesta segunda etapa de análise da política dão base para que possamos compreender, dentro da metodologia de Kingdon (1995), o **fluxo das soluções**. Depois do *feedback* negativo de atores da sociedade sobre o projeto inicial de transformação do prédio em centro cultural e o descontentamento com o conceito do Memorial da Liberdade, envolvidos direta ou indiretamente, o Estado passou a buscar novas alternativas para atender

as reivindicações. A transformação da Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC) em Organização Social para gerenciar o acervo da Pinacoteca do Estado e a demonstração de interesse do então diretor Marcelo Araújo em assumir a responsabilidade do prédio e de um novo projeto de ocupação abriu caminho para um diálogo horizontalizado na construção de um consenso.

A contratação de uma equipe técnica, com experiência na criação de museus, a convocação dos representantes do Fórum de ex-Presos Políticos do Estado de São Paulo, os debates constantes e a criação de um conceito baseado nas memórias dos testemunhos que tinha passado por aquelas celas favoreceram a aceitação pública daquele projeto museológico. Além disso, a gestão da Pinacoteca garantiria viabilidade financeira para a implementação do novo memorial. Dali em diante, o caminho estava aberto para o terceiro e último fluxo do processo de conformação de agenda e tomada de decisão da política.

O surgimento do nome Memorial da Resistência de São Paulo veio de forma orgânica e natural, como afirma Maurice Politi: “Foi muito rápida a mudança do nome. Ele [João Sayad] concordou conosco, houve o despacho para o governador, que na época era o José Serra, que imediatamente aceitou e o nome mudou. Ao mudar o nome, se fez a abertura simbólica do espaço” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 102).

No dia 1º de maio de 2008 o Memorial da Resistência de São Paulo da Estação Pinacoteca foi inaugurado com a exposição *Direito à Memória e à Verdade. A Ditadura no Brasil 1964-1985*, realizada em parceria com a Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República. De acordo com reportagem do Portal do Governo de SP, o Secretário da Cultura, João Sayad, que havia participado da cerimônia com descerramento de placa, anunciou que as celas seriam restauradas e recuperadas suas características originais. “Não restaram vestígios de momentos tão importantes da história do Brasil. As inscrições deixadas nas paredes pelos presos foram apagadas. Mas nós não queremos que essa história seja esquecida” (PORTAL DO GOVERNO, 2008).

O governador em exercício Alberto Goldman também declarou na época a intenção do Estado na preservação das memórias da resistência. “Queremos a recuperação da memória do que está aqui, pois essa memória é importante para um povo que se orgulha de si mesmo” (PORTAL DO GOVERNO, 2008). A reportagem também registrou a presença do Ministro da Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República, Paulo de Tarso Vanucchi, que havia sido preso no Deops/SP, e aproveitou para prestar homenagem às pessoas que lutaram pela democracia no país.

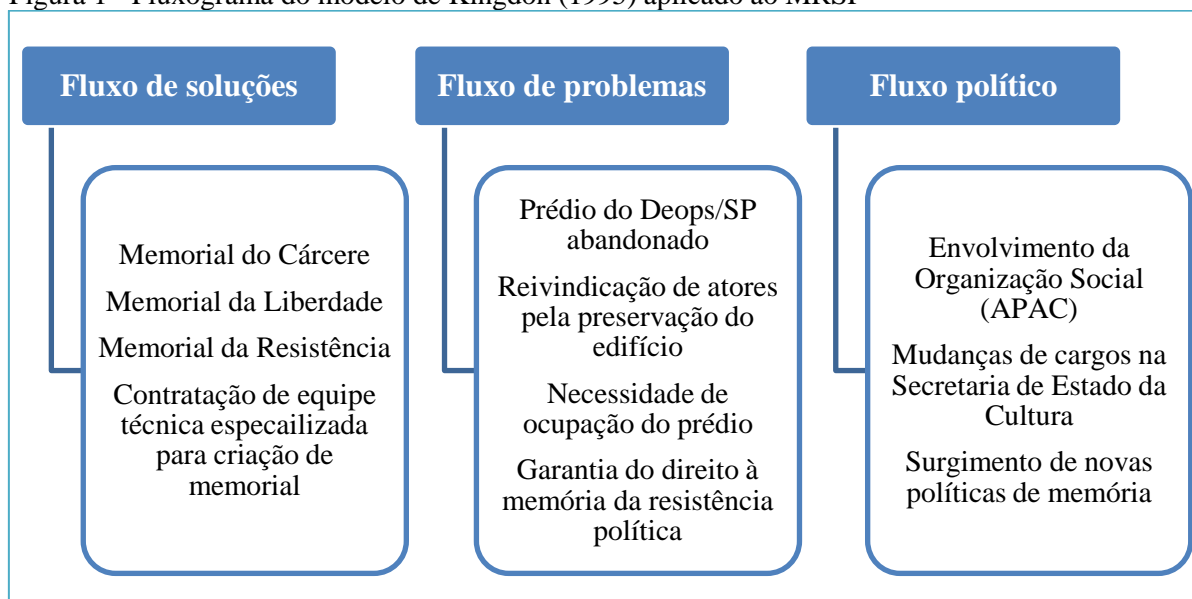
A conjunção de forças políticas organizadas, o clima favorável para a preservação das memórias da resistência, a adoção do modelo de gestão do memorial por meio de organização social e a sequência de mudanças de secretários da cultura e do próprio governador simpáticos à proposta ocorridas ao longo do processo, completam o **fluxo político** apresentado na teoria de Kingdon (1995).

O envolvimento crescente do Fórum de ex-Presos Políticos e de outras entidades ligadas às memórias de vítimas da repressão ao redor da preservação de lugares de memória, com o Deops/SP, fez a pressão que faltava para que o Estado colocasse o problema na agenda e tomasse uma decisão para atender as reivindicações. Importante lembrarmos que nacionalmente, conforme já apresentado na sessão anterior, a justiça de transição começava a ter conquistas importantes, o que compunha um humor favorável da classe política. Entre elas, o projeto Brasil Nunca, mais que resultou na publicação de um dossiê com nomes de mortos e desaparecidos políticos, a criação da Comissão da Anistia no Congresso Nacional, a abertura dos arquivos do SNI e a construção do projeto Memórias Reveladas, que partiu do Ministro da Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República, Paulo Vanucchi.

Como confirmado por diversos elementos chave no processo de formulação de alternativas, a chegada da Secretária da Cultura Cláudia Costin foi determinante para convencer o governador Geraldo Alckmin a dar continuidade na transformação do espaço em escola de música e centro cultural. A substituição de Costin por João Sayad aproximou ainda mais os atores sociais do governo, que passou a olhar de perto e conhecer as reivindicações de transformação do espaço em museu interativo, e não apenas um elemento estático. Tanto que a inauguração do novo memorial, como citado acima em reportagens da época, foi marcada pela presença de todos os políticos que encamparam o projeto e pela primeira vez disseram publicamente que o governo considerava importante a preservação das memórias da resistência.

O fluxograma abaixo resume os principais tópicos que compõe os múltiplos fluxos de Kingdon (1995) nas primeiras etapas do ciclo do Memorial da Resistência de São Paulo.

Figura 1 - Fluxograma do modelo de Kingdon (1995) aplicado ao MRSP



Fonte: elaboração do próprio autor

Estes três fluxos completos, como definiu Kingdon (1995), formaram uma **janela de oportunidade** para mudança e ação política. A conjunção dos fatores já expostos acima colocou o problema em destaque, mas fato é que qualquer mudança no contexto político poderia mudar o foco de ação do governo. Por isso os atores sociais presentes no processo desempenharam um papel de empreendedores da política. Desta forma, são eles que promoveriam a força necessária para colocar definitivamente o Estado em ação na elaboração e implementação de uma política de memória.

Ainda dentro da primeira proposta entregue à Secretaria de Estado da Cultura em 2007 já havia um compromisso assumido pela equipe técnica e Pinacoteca para o desenvolvimento de um plano museológico que visava a ampliação da ação preservacionista e do potencial educativo daquele lugar de memória, como aponta Neves (2011). Segundo a autora, foi o primeiro passo para a transformação do Memorial da Resistência em uma instituição de memória, dentro de uma perspectiva de processo contínuo, com sistema de avaliação e desenvolvimento, como veremos a seguir.

### 2.3 ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO MEMORIAL DA RESISTÊNCIA

Candau (2011) reforça a importância da preservação da memória em ações políticas ao dizer que o patrimônio conserva vestígios, impressões e tudo aquilo que permite um grupo narrar-se a si próprio e afirmar-se. É desta forma, segundo ele, que se desenvolve construção

da identidade, um processo que nunca está completo e acabado. Tal tendência se manifesta na política de museus, que são “as instituições organizadoras das práticas da memória e dos lugares de objetivação da identidade” (CANDAUI, 2011, p. 162).

De acordo com Gabriele (2014), o diálogo entre homem e objeto depende da abordagem escolhida pelos profissionais responsáveis pela elaboração do projeto do museu para intermediar a ação. Se este projeto leva em consideração a participação ativa de seus visitantes, o museu ganha a capacidade de se renovar constantemente e promover a formação de cidadãos mais comprometidos com seu patrimônio.

A elaboração do Memorial da Resistência começa justamente com a realização de um Programa Museológico diante dos três eixos de atuação (pesquisa, salvaguarda e comunicação) que haviam sido já determinados no Projeto Museológico de Ocupação apresentado em 2007. O primeiro passo do grupo técnico foi a realização de um diagnóstico institucional, que deveria levar em consideração algumas características chave para avaliar se a questão museológica elaborada para a concepção da instituição era compatível com o conceito gerador. São elas:

**Este conceito gerador deve priorizar as seguintes características:**

Evidenciar os vetores de memória, de uma instituição de controle do exercício da cidadania, a partir da musealização dos espaços da repressão e da resistência, como expressões do Estado Moderno;

Difundir a importância da preservação dos vestígios da memória, a partir da pesquisa, salvaguarda e comunicação das fontes e indicadores desta herança patrimonial;

Problematizar os distintos caminhos da memória da repressão e da resistência, enfatizando as estratégias de controle de um Estado Republicano e tendo como referência a ação do DEOPS no estado de São Paulo, a partir dos seguintes segmentos: memórias silenciadas / apagadas / destruídas / exiladas; pesquisas sobre a construção da memória e herança patrimonial;

Atualizar as questões relativas à repressão e resistência para os dias atuais. (ARRUDA; BRUNO; FIGOLS, 2010, p. 10, grifo nosso).

Tal diagnóstico foi pautado durante as reuniões com participação direta dos representantes do Fórum de ex-Presos Políticos do Estado de São Paulo, que naquela altura alguns integrantes da diretoria haviam constituído o Núcleo de Preservação da Memória Política, para promover atividades de educação em direitos humanos e a promoção de políticas públicas de memória. As discussões chegaram à conclusão das ações que deveriam ser implantadas, divididas em seis linhas programáticas. São elas:

**Centro de Referência:** conexão em rede com fontes documentais e bibliográficas, ampliando o acesso a estas informações.

**Lugares da Memória:** identificação e inventário dos espaços da memória localizados no Estado de São Paulo, expandindo o alcance preservacionista do Memorial.

**Coleta Regular de Testemunhos:** registro de testemunhos de ex-presos políticos e de familiares de mortos e desaparecidos, para a construção de um banco de dados referencial sobre o DEOPS/SP.

**Exposições:** apresentação de exposição de longa duração, cujo conceito gerador servirá de base para exposições temporárias com outros enfoques, proporcionando novos olhares sobre as questões relativas aos temas centrais do Memorial.

**Ação Educativa:** construção de diálogos entre o discurso expositivo e o público, por intermédio do desenvolvimento de processos formativos para educadores (ensino formal e não formal), da realização de visitas orientadas e da produção de materiais pedagógicos de apoio;

**Ação Cultural:** promoção de eventos para a atualização das discussões sobre as práticas de controle e repressão, e as ações dos grupos de resistência durante regimes autoritários, e até mesmo democráticos, com abordagens multidisciplinares que possam renovar as interpretações sobre o passado recente. (ARRUDA; BRUNO; FIGOLS, 2010, p. 12, grifo do autor).

De acordo com Neves (2011), o projeto também apresentou a proposta de um roteiro de exposição que levava o visitante a percorrer todo o espaço, de modo que se pudesse refletir sobre os conceitos de controle, repressão e resistência a partir das memórias do edifício. Além disso, o projeto delineou atividades a serem desenvolvidas pelas ações educativa e cultural, como os seminários Sábados Resistentes, assumidos pelo Núcleo Memória desde 2009, formação para educadores, elaboração de material educativo de apoio, visitas guiadas, lançamentos de livros e exibição de filmes.

Ainda em agosto de 2007 o grupo de trabalho fez uma divisão de tarefas para o começo da implementação. As primeiras coletas de testemunhos foram feitas em quatro sessões com registros audiovisuais de entrevistas concedidas por militantes de partidos políticos como o PC do B, membros de organizações paramilitares que atuaram contra a ditadura, contra a ALN, e estudantes educadores, operários, jornalistas e ex-presos políticos, sempre acompanhadas pelos representantes do Fórum. De acordo com Neves (2011) havia uma preocupação em ativar memórias de traumas dessas pessoas, mas um roteiro pré-definido auxiliava a manter o foco nas questões do controle, resistência e repressão, mas o que ocorreu foram momentos de celebração de uma política que iria atender suas reivindicações.

Depois disso, ainda segundo Neves (2011) foram feitos alguns desenhos e esboços em papel para a reconstituição do cotidiano das celas, o que gerou bastante discórdia entre os militantes em alguns pontos, como a cor da parede, varal para pendurar as roupas e outros elementos que haviam naqueles locais. A ex-coordenadora do Memorial da Resistência, Kátia Felipini Neves, contou no livro que marcou os dez anos da instituição, que os relatos

acabaram gerando algumas confusões, já que alguns ex-presos diziam que os colchões eram feitos de palha e outros que haviam beliches. Alguns diziam que as celas tinham vaso sanitário e outros que havia apenas um buraco no chão (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018). Diante disso uma maquete também foi construída com base nas memórias de cada testemunho para configurar o espaço prisional, o que também não foi um consenso. “Quando eles levantaram a primeira estrutura da maquete, as paredes laterais das celas, as duas extremidades eram grossas, mas as paredes das celas eram meio fininhas [...]. Então a equipe vinha aqui, tiravam fotografias, faziam medições, mas a coisa não batia” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 118)

Kátia Felipini Neves relata que toda a exposição de longa duração foi pensada com o objetivo de poder passar informações importantes sobre a ditadura para os visitantes, até porque a disciplina havia sido introduzida nas escolas recentemente e os livros e materiais didáticos abordavam superficialmente o tema. E ao mesmo tempo sobre os abusos cometidos dentro do prédio. “Então a gente precisava, de um lado, formular essa parte mais informativa, mais intelectual, digamos assim, mas por outro lado, a gente também acreditava que você não pode simplesmente passar por um lugar desse tipo e não ser tocado pela emoção” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 118).

Mas as conclusões foram aparecendo sobre quais memórias cada uma daquelas quatro celas deveria retratar. Kátia Neves relata que para a cela 1 foi definido o processo de implantação do Memorial em si, para ficar claro que um projeto de memória é feito com participação de diversos atores. Na cela 2 ficou definido que seria apresentada a estrutura da repressão e da tortura, mas também prestar uma homenagem as pessoas que haviam resistido. Em frente a cela 2, a ex-coordenadora do memorial relembra que a reforma anterior havia criado um espaço que foi aproveitado para retratar as possibilidades de resistência do lado de fora da cadeia. “A resistência não é só pegar em armas e distribuir panfletos, mas também realizar uma peça de teatro, um filme, ir em passeatas [...] os ex-presos sempre diziam que uma coisa que os confortava era a solidariedade que eles sabiam que estava acontecendo de fora da prisão” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 119).

As inscrições nas paredes da cela 3, feitas pelos ex-presos no período que estiveram encarcerados para registrar que haviam passado por ali, tinham sido apagadas na última reforma. Então o grupo decidiu por refazê-las e convocou por meio de divulgação pública os representantes para que viesse escrever novamente seus nomes e palavras de ordem nas paredes. E foi o que aconteceu no dia 12 de janeiro de 2009. Maurice Politi participou da reconstituição e relata o que aquilo representou. “Foi realmente um impacto muito forte,

porque era isso o que a gente queria. A cela 3 representa o que a gente queria que se mostrasse” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 104).

A ideia da cela 4 surgiu a partir de uma coleta de testemunho, da ex-presa Elza Lobo, com o relato de que no Natal de 1969, quando estava presa no Deops/SP, pediu à mãe para que trouxesse flores e um bolo para dividir com os colegas de cela. O então diretor da Pinacoteca Marcelo Araújo sugeriu que fosse colocado uma caixa de som no teto, reproduzindo relatos de ex-presos sobre o cotidiano na cadeia, e um cravo vermelho em cima de um caixote de madeira simbolizando a solidariedade que havia entre eles. Para Kátia Neves, essa era uma forma de proporcionar um sentimento de esperança no visitante e luta pelos direitos humanos e a democracia continuavam (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018).

No final deste processo chegou-se a um roteiro para uma *exposição de longa duração*, termo que sugeria, ao contrário de *exposição permanente*, a possibilidade de adaptações e reformulações diante de novos focos temáticos no futuro. O conceito principal adotado conforme o primeiro projeto museológico de ocupação foi uma comunicação gráfica, por meio de painéis, fotos, uma linha do tempo, painéis multimídia para consulta, a maquete construída através da memória dos presos políticos e reprodução de depoimentos gravados em áudio e vídeo. A exposição foi dividida em quatro módulos. O primeiro, chamado *Edifício e Suas Memórias*, recebia o visitante. O foco era apresentar a instituição, contar a história do prédio até a ocupação pelo Deops/SP e abertura dos arquivos, informar os compromissos estabelecidos com a sociedade com a promoção das atividades desenvolvidas nas linhas programáticas. A segunda etapa, *Controle, Repressão e Resistência: o tempo político e a memória*, articulava os acontecimentos sociopolíticos nacionais e internacionais do período da ditadura militar até poucos dias antes da inauguração do memorial. O terceiro módulo tinha o tema a *Construção da memória: o cotidiano nas celas do Deops/SP*, levava o visitante a entrar no universo dos presos e o terror que o estado promovia com o trabalho da reconstituição das celas, já mencionado acima. O último ato era *Da Carceragem ao Centro de Referência*, montado no espaço usado pela delegacia para identificação dos presos, para que o visitante pudesse por ele mesmo acessar os testemunhos de ex-presos políticos, documentos originais do Deops/SP e conhecer outras instituições internacionais que também abordavam o tema controle, repressão e resistência.

## 2.4 MODELO DE GESTÃO

O Memorial da Resistência de São Paulo tem sua primeira etapa de implantação concluída em 2009, enquanto instituição de memória. No ano seguinte, já como parte integrante da Pinacoteca, o Governo do Estado por meio da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) exige que as Organizações Sociais Vinculadas a ela elaborem um Planejamento Estratégico para cada museu administrado. De acordo com Corazza (2017), o objetivo era elaborar um documento que mostrasse as ações que seriam desenvolvidas até o fim de 2013. O Memorial entra nesse planejamento dentro de um dos objetivos estratégicos da Pinacoteca: consolidar o Memorial da Resistência de São Paulo. E a diretriz estratégica para cumprir esse objetivo era elaboração de um Plano Museológico, que definisse sua política institucional. Mas de acordo com Neves (2011), era preciso um olhar externo para o desenvolvimento dessa tarefa, por conta das questões políticas envolvidas na coexistência de um museu de artes com uma instituição de memória política. Uma consultoria foi contratada em 2010 para a elaboração do Plano Museológico e a museóloga Cristina Bruno, que já tinha concebido o Programa Museológico de 2007, foi a responsável pelo novo documento.

A primeira etapa foi a realização de um **diagnóstico** do problema. A forma encontrada para dissecar todos os aspectos que envolviam o Memorial foi uma espécie de *brainstorm* feito em conjunto com os representantes Núcleo Memória, que tinha sido inclusive qualificado em 2009 pela Secretaria da Administração do Governo do Estado como Organização Social de Cultura. Além das rodas de conversa com os ex-presos políticos, com Colegiado de Coordenadores da Pinacoteca, além de consulta pública *on-line* com visitantes sobre a experiência da instituição, de forma que todos pudessem compartilhar suas percepções. A dificuldade de acordo com a própria Cristina Bruno era analisar uma instituição que tinha curto de vida. “Então focamos na ideia de fazer um plano de futuro. Quer dizer, o plano museológico tinha que indicar o futuro além de medir os eventuais desequilíbrios dessa curta experiência” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 68).

O resultado desse diagnóstico apontou uma série de **aspectos positivos**. Entre eles podemos destacar: a) ter como função social a preservação da memória da resistência, com enfoque na promoção dos direitos humanos; b) ter um programa museológico com linhas de ações definidas; c) recorte com possibilidade de múltiplas abordagens; d) potencial de impacto transformador nos visitantes; e) funcionar a partir de equipe reduzida. Dentro das linhas programáticas estabelecidas, o diagnóstico também mostrou aspectos positivos, como: a disponibilização de informações e referências de lugares de memória no Centro de Referência; ter um programa de pesquisa articulado com outras instituições e estar sediado em

um lugar de memória, no que diz respeito aos programas Lugares de Memória e Coleta de Testemunhos; potencial de desenvolvimento de programa educativo com ênfase no público escolar e para educadores com a Ação Educativa; e o apelo para realização de eventos, seminários, debates e outros na Ação Cultural (ARRUDA; BRUNO; FIGOLS, 2010).

Mas outros **pontos negativos** e que mereciam mais atenção também foram levantados no diagnóstico. Entre eles: a) ser partilhado com museu de arte e gerar estranhamento do público por conta disso; b) não ser o guardião direto de seu acervo e nem possuir reserva técnica; c) ausência de pesquisadores, produtores de evento e responsável por relações institucionais; d) ausência de organograma institucional; e) dependência financeira e administrativa da Pinacoteca. Em relação às linhas programáticas, a equipe destacou: ausência de núcleos pesquisa e poucos funcionários para realizar os programas de pesquisa, como o Lugares de Memória e Coleta de Testemunhos; quanto às Exposições e Ação Cultural, a questão de o espaço do memorial ser dividido com museu de arte também foi apontada como fator limitante; as restrições da Ação Educativa foram destacadas por ser programa com foco no público escolar, voltado para professores e foco na disciplina de história (ARRUDA; BRUNO; FIGOLS, 2010).

Em resumo, a **conclusão** da equipe é que proposta das linhas de ações era adequada e atendia ao conceito do memorial, o que permitia afirmar que havia a potencialidade de consolidação da instituição dentro de um prazo de 5 anos, como exigido pelo Governo do Estado. Apesar disso, até aquele ponto havia um descompasso entre a implantação de cada uma das linhas por questões chave: necessidade de expansão da equipe, falta de recursos e limitações por causa da coexistência com a Pinacoteca. O Centro de Referência funcionava parcialmente, por falta de equipe de pesquisa. Os programas Lugares de Memória teria início em outubro daquele ano com previsão de conclusão da etapa 1 em 2011. O programa Coleta de Testemunhos iria começar em 2011. O que estava plenamente implementado eram as Exposições, Ação Educativa e Ação Cultural (ARRUDA; BRUNO; FIGOLS, 2010). No que diz respeito à gestão do Memorial pela Pinacoteca, ficou evidente que as linhas de pesquisa não partilham da mesma matriz conceitual, o que exigiria um realinhamento das intenções programáticas a partir da perspectiva de implantação do memorial.

Naquela altura, para o então coordenador da Pinacoteca, Marcelo Araújo, a dúvida que precisava ser sanada era se as exposições realizadas na instituição deveriam estabelecer algum tipo de diálogo com o tema do Memorial. Mas ficou evidenciado que essa não deveria ser uma diretriz para os espaços ocupados já que as demandas eram de outra ordem. “Então o que foi definido é que os andares ocupados pela Pinacoteca seguiriam suas próprias diretrizes

e políticas de exposição, enquanto o espaço ocupado pelo memorial seguiria as suas diretrizes, mas haveria uma convivência” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 53). Diante disso foi possível a elaboração dos princípios norteadores com a **missão, visão e valores** da instituição, sendo:

**Missão:** O Memorial da Resistência de São Paulo tem como missão a pesquisa, a salvaguarda e comunicação de referências das memórias da resistência e da repressão políticas do período republicano brasileiro, tendo como sede o edifício que abrigou o Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo - Deops/SP, de forma a contribuir para a reflexão crítica acerca da história contemporânea do país e para a valorização de princípios democráticos, do exercício da cidadania e da conscientização sobre os direitos humanos.

**Visão:** Assegurar a permanência do debate sobre as memórias da resistência e da repressão políticas, permitindo a valorização da preservação de suas referências patrimoniais, contribuindo para a educação permanente dos cidadãos e possibilitando a qualificação da coexistência institucional com a Pinacoteca do Estado.

**Valores:** 1. Valorização patrimonial do lugar da memória, edifício do antigo DEOPS/SP, que remete diretamente à temática da repressão e da resistência políticas; 2. Salvaguarda das referências das memórias da resistência e da repressão políticas, por meio da gestão de informações atualizadas; 3. Estímulo ao respeito às diferentes manifestações de resistência política, por meio da aproximação e articulação dos respectivos grupos, instituições e associações ligados à temática central do Memorial da Resistência; 4. Incentivo à compreensão das manifestações atuais de resistência e de repressão valorizando a democracia, a cidadania e os direitos humanos, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e atuantes; 5. Comunicação das referências das memórias da resistência e da repressão por meio de exposições e ações educativas e culturais; 6. Desenvolvimento de ações educativo-culturais voltadas à mobilização perceptiva, emotiva e cognitiva para os diferentes públicos, estimulando a reflexão crítica em relação aos direitos humanos, às diferentes manifestações de resistência e às práticas autoritárias; 7. Projeção das reciprocidades entre história e arte, a partir das perspectivas de coexistência institucional; 8. Possibilidade de agregar valor à Pinacoteca do Estado mediante a potencialidade de ações museológicas comuns; 9. Realização de experimentações museais inéditas, colaborando com a ampliação do campo de reflexão museológica; 10. Proposição de modelo museológico (lugar da memória + conceito gerador + linhas de ações programáticas) para o tratamento da memória sobre problemas políticos do Brasil contemporâneo. (ARRUDA; BRUNO; FIGOLS, 2010, p. 48, grifo nosso).

A sequência automática foi a elaboração de um **Plano Museológico (PM)**. De acordo com Arruda, Bruno e Figols (2010), o PM busca mostrar a vocação da instituição, suas potencialidades e mostrar as necessidades de adequações das ações estratégicas, para resolver os problemas existentes. A espinha dorsal do plano apresentado pela equipe técnica se desenvolveu na aplicação de três fases estruturantes: a) implantação das linhas programáticas;

b) consolidação do conceito gerador; c) expansão institucional. Nas duas primeiras foram apresentados discussões conceituais, procedimentos normativos e museológicos, planejamento estratégico com experiências-piloto e metas. Já na última foram apresentadas variáveis resultantes das fases anteriores.

A **primeira fase** visava a urgência de realinhamento das linhas programáticas, principalmente da Coleta de Testemunhos, Lugares de Memória e Centro de Referência, que estavam defasadas em relação às outras, como já relatado acima. Entre as discussões conceituais apontava-se a reavaliação da gestão da Organização Social, no caso a Associação Pinacoteca de Arte e Cultura (APAC), para melhor enquadramento do MRSP. Nos procedimentos normativos se estabeleceu a necessidade de redação de um regimento interno do memorial, elaboração de um organograma da instituição e a necessidade de estabelecer parcerias com outras instituições. Quanto aos procedimentos museológicos a equipe apontou a necessidade de avanço das atividades, avaliação da opinião dos visitantes para obtenção de dados sobre impacto das linhas programáticas, sistematização de procedimentos, ampliação do quadro de funcionários, busca de patrocínio e integração com SISEM e IBRAM. O **Planejamento Estratégico** propôs duas experiências piloto: 1) a elaboração de um projeto de coexistência institucional, com a criação de um grupo de trabalho para ações integradas; 2) criação de uma exposição chamada “Lugares de memória. Resistência e Repressão em São Paulo” como alavanca para implantação das outras linhas programáticas, sendo necessário a implantação do site do MRSP, contratação de profissionais para núcleo de pesquisa e ação cultural e parcerias com universidades e outras entidades ligadas ao tema. As metas estabelecidas foram equilíbrio entre as linhas, delimitações da coexistência entre MRSP e Pinacoteca, ampliação do perfil do público visitante e maior visibilidade da instituição.

A **segunda fase** propõe verificar se as linhas propostas com base no conceito gerador do memorial têm consistência para o desenvolvimento da missão da instituição. As discussões conceituais indicam a necessidade de produção de um balanço e avaliação dos fluxos e metodologias de trabalho das linhas de salvaguarda e comunicação, realização de estudos para ampliação dos espaços ocupados pelo MRSP para a plena implantação do centro de referência e ampliação das linhas programáticas. No que se refere aos procedimentos normativos, a equipe apresenta a elaboração de um quadro das atividades que devem ser instituídas visando a expansão com a APAC. Os procedimentos museológicos estabelecem a necessidade de criação de quadro organizador dos procedimentos de pesquisa para o desenvolvimento de estudos que possibilitem concepção de projetos da Ação Educativa, Cultural e exposições, e repetem os mesmos procedimentos da fase anterior. O Planejamento Estratégico prevê outras

duas experiências-piloto, sendo a elaboração de um plano educativo a longo prazo e a contratação de profissionais para expansão da Ação Educativa. Aqui as metas que se diferem da fase anterior são a consolidação das linhas e definição de estratégias para expansão do MRSP.

A **fase final** parte da conclusão de que a implantação do MRSP só foi possível por causa da Pinacoteca e de sua correspondente OS, a APAC, para realização de atividades e implementação das linhas, assim como a participação dos atores sociais para a elaboração do projeto de ocupação e participação das atividades institucionais. A partir das fases anteriores, a equipe técnica considera que se alcançados os objetivos iniciais, o Memorial chegaria a uma autonomia institucional, sendo uma unidade vinculada à OS. Não há planejamento estratégico apresentado para esta fase final, mas alguns pontos são sugeridos para a expansão da instituição: avaliações sistemáticas referente às fases anteriores, consolidação de um plano de expansão do espaço físico e da equipe técnica, elaboração de plano de metas e organização de um programa para orientar etapas de transição.

O documento do Plano Museológico termina apontando a necessidade da criação de sistemas de monitoramento para garantir a eficácia de tudo o que foi sugerido até então. Outra preocupação é que o Memorial não deveria ser uma instituição datada ou que as atividades girassem exclusivamente ao redor da ditadura militar, como aponta o ex-diretor da Pinacoteca Marcelo Araújo. “A questão desse embate entre a resistência e a repressão é um embate permanente e é um dos maiores desafios para a construção da democracia contemporânea” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 54). Por isso, relacionar a violência da ditadura militar com as práticas do Estado atualmente deveriam também ser foco da instituição que se consolidava, para além das memórias de ex-presos políticos, representantes de organizações políticas que enfrentaram os militares e familiares de mortos e desaparecidos.

Desde os primeiros passos, o MRSP se tornou um braço da Pinacoteca do Estado, que está sob a responsabilidade de uma Organização Social, a Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC), por meio de um contrato com a Secretaria de Estado da Cultura (SEC) do Governo de São Paulo. Como já abordado na seção anterior de maneira objetiva, foi exatamente esse modelo de gestão que garantiu a conversão do memorial em uma instituição de memória e a implementação de uma política pública de memória complexa. O MRSP atende não só o direito à memória da resistência que agiu contra a ditadura militar, como realiza pesquisa e mapeamento de lugares de memória deste período em todo o Estado, se

volta para a promoção de uma educação em direitos humanos e traz para a atualidade discussões sobre as práticas de violência do Estado contra as minorias no país.

Mas uma das preocupações apontadas no plano museológico de 2010 era que no futuro esse modelo de gestão poderia limitar a capacidade de expansão do Memorial, uma vez que a instituição não tinha uma autonomia própria, por estar dentro de um organograma da Pinacoteca e estar ligado à um tema bem diferente da concepção de museu de arte. Sendo assim é importante jogar luz sobre esse modelo de gestão, para compreendermos de fato as limitações e contribuições desta política executada por meio de uma OS. Para cumprir este objetivo traçamos um breve histórico sobre a legislação que permitiu a aplicação desta modalidade de administração de equipamento público em São Paulo e analisamos os planos de trabalho, com as metas condicionadas para cada linha programática do Memorial, contidas nos dois últimos contratos de gestão realizados entre SEC e APAC.

Em 1998 o governador do Estado de São Paulo, Mário Covas (morto naquele mesmo ano em decorrência de um câncer e substituído por Geraldo Alckmin), promulgou em 4 de junho a lei complementar nº 846, regulamentada pelo decreto nº 43.493 de 29 de setembro daquele mesmo ano, que permitia a qualificação de Organizações Sociais para realização de atividades ligadas à saúde e cultura, por meio de contrato de gestão. A nova legislação permitia que uma OS que fosse declarada como entidade de interesse social e utilidade pública fosse selecionada para receber recursos e bens públicos para um fim específico (SÃO PAULO, 1998).

De acordo com Corazza (2017), a inclusão da área da cultura na lei ocorreu de última hora a pedido do então secretário Marcos Mendonça, já que o modelo vigente de operação da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESF) estava inadequado. O objetivo era regulamentar os profissionais contratados de forma irregular. Em toda a Secretaria da Cultura, de acordo com a autora, as terceirizações sem vínculos empregatícios propiciaram desvirtuamentos, como a existência de funcionários fantasmas, salários inadequados e falta de perfil para os cargos. Tanto que o Ministério Público do Trabalho fez um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com a Secretaria de Estado da Cultura para que todos os contratados daquela forma fossem desligados até 2007. Além disso, outra preocupação era em relação aos recursos da pasta para a execução de políticas culturais, que tinha um dos menores orçamentos do Estado. O contrato com as OSs permitiria o levantamento de fundos com leis de incentivo para execução e até ampliação de atividades.

A implantação deste modelo de gestão teve início de fato com a chegada da nova secretária Claudia Costin, que ficou no cargo entre 2003 e 2005. Na administração de museus,

a primeira OS a ser qualificada foi a Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC), associação civil de natureza sociocultural de direito privado e sem fins lucrativos criada em 1992, que assinou seu primeiro contrato em dezembro de 2005 e assumiu a gestão da Pinacoteca e seus anexos para execução da política cultural. O próprio modelo, que permitiria sanar os problemas existentes de contratação de profissionais especializados, criação de rotinas de trabalho para formulação, execução e controle de políticas e principalmente de acompanhamento das atividades realizadas, exigiu uma reformulação na espinha dorsal da própria Secretaria de Estado da Cultura, realizada por meio do decreto nº 50.941 de julho de 2006.

O decreto de 2006 reformulou as diretrizes da secretaria e suas relações hierárquicas, delimitou a ação das divisões de conselhos, comissões, unidades de preservação, fomento e formação, fundações correlatas, centros, departamentos e equipamentos públicos, além de explicitar as atribuições e responsabilidades de cada uma delas. Entre os equipamentos públicos estavam a Estação Pinacoteca e o Memorial da Liberdade, como descrito nos artigos 75 e 81.

Artigo 75 - A Estação Pinacoteca é parte integrante da Pinacoteca do Estado e tem como atribuições, de acordo com o Decreto nº 48.461, de 20 de janeiro de 2004, realizar exposições temporárias e permanentes, com parte do acervo da Pinacoteca do Estado ou de obras cedidas e desenvolver trabalhos educativos junto à população, em especial, crianças, jovens e portadores de deficiência. [...]

Artigo 81 - O Memorial da Liberdade, criado pelo Decreto nº 46.900, de 5 de julho de 2002, tem como atribuições estimular o exercício da cidadania e seus valores democráticos por meio de mostras, exposições, formação de acervo, seminários, publicações e outras manifestações artísticas e culturais. (SÃO PAULO, 2006, p. 3).

Em linhas gerais, o decreto 50.941 colocava a Secretaria de Estado da Cultura como a responsável pela formulação de políticas de cultura, coordenação e controle. Por isso, como responsáveis por administrar os contratos de gestão com as Organizações Sociais, foram designadas Unidades de Atividades Culturais específicas para cada área de atuação. O artigo 95 deixa claro as atribuições dessas unidades.

Artigo 95 - As Unidades de Atividades Culturais, responsáveis por administrar contratos de gestão com Organizações Sociais relacionados à suas áreas de atuação, têm as seguintes atribuições: I - durante a fase pré-contratual: a) desenvolver ações de reconhecimento das necessidades de cultura da população; b) formular propostas para que se atinjam os objetivos de cultura estabelecidos na sua área de atuação; c) definir as diretrizes culturais que balizam a prestação de serviços à população em sua área; d)

definir as características dos serviços de cultura a serem contratados, sob a luz dos objetivos de cultura traçados pelo departamento na área de difusão e fomento da produção cultural; e) analisar e avaliar as propostas das Organizações Sociais de prestação de serviços de cultura em seus aspectos técnicos. (SÃO PAULO, 2006, p. 5).

Como aponta Corazza (2017), um contrato de gestão feito por sistema de convocação pública estabelece as obrigações entre governo e Organização Social quanto a aplicação dos recursos repassados na execução de um Plano de Trabalho (PT), as metas a serem atingidas e mecanismos de avaliação. Ao final de cada contrato a OS deve elaborar relatório com os resultados atingidos e revisões para o próximo contrato, como apontam os itens 2 e 3 do artigo 95.

II - durante a elaboração e negociação dos contratos de gestão relacionadas à sua área de atuação: a) propor o conteúdo de cláusulas e anexos dos contratos de gestão; b) sugerir metas e indicadores para a avaliação dos serviços a serem prestados, bem como os recursos financeiros a serem alocados, de acordo com os serviços a serem prestados; c) elaborar relatórios técnicos durante o andamento das negociações de contratos de gestão, para propor a inclusão de critérios, indicadores e métodos de avaliação;

III - ao término do prazo de duração de um contrato de gestão: a) apresentar relatório final sobre os resultados atingidos durante a vigência do contrato de gestão, que será apreciado pelos órgãos competentes da Secretaria; b) apresentar suas recomendações para revisão contratual e estimativas para que se alcancem os objetivos durante a vigência do próximo contrato; c) quando do término do contrato de gestão vigente, opinar sobre a sua renovação na ocasião. (SÃO PAULO, 2006, p. 5).

No caso da Pinacoteca, a Organização Social que a administra, a APAC, é obrigada a prestar contas mensais, trimestrais, quadrimestrais e anuais à Secretaria de Estado da Cultura, por meio de relatórios de atividades e documentos, avaliados pela Unidade Gestora e Unidade de Monitoramento, além de prestar contas à Secretaria da Fazenda e aos Tribunal de Contas do Estado. Entre os ganhos nesse modelo, Corazza (2017) aponta que a OS tem a flexibilidade de aumentar seus recursos para além do repasse do Estado, com a captação por meio de leis de incentivo. Todos os valores angariados permitem novos investimentos em contratação de funcionários, serviços e compra de bens para execução da política, sendo que de outra forma, pela administração direta, os recursos se diluem em diferentes esferas e o monitoramento e controle se esvaziam, comprometendo a eficiência e eficácia da política.

#### 2.4.1 Planos de Trabalho (2009-2018)

No primeiro contrato assinado com a APAC em 2005, de acordo com Corazza (2017), toda a equipe foi contratada com especialidade técnica em regime CLT. Depois disso avanços importantes aconteceram como a modernização da área de tecnologia de informação, contratação de serviços de forma direta, captação de recursos, patrocínios e a implantação de área-meio, como recursos humanos, núcleo financeiro e segurança. Importante ressaltar que o Memorial surgiu como uma ação da Pinacoteca, que tinha a responsabilidade de gerenciar o edifício da Estação Pinacoteca. Até aquele momento não havia um plano de trabalho específico para a instituição, sendo suas ações distribuídas e misturadas junto com as atividades gerais da Pinacoteca

Em 2008 o contrato ganhou dois aditamentos, que garantiram repasses adicionais para a reestruturação do Memorial da Liberdade e transformação de fato em Memorial da Resistência. Com isso, se fez necessária a elaboração de Planos de Trabalho (PT), que passariam a fazer parte dos contratos de gestão. Dali em diante, as metas para o desenvolvimento do trabalho do Memorial passaram a ser incorporadas no PT da Pinacoteca. Entre elas podemos destacar: realização de exposição temporária, visitas educativas, conclusão de implantação e preparação dos espaços a serem visitados, produção de uma maquete do espaço das celas do Deops/SP e entrega de projeto de linha do tempo com fotos e informações sobre manifestações políticas e culturais de resistência (CORAZZA, 2017, p. 81).

Em 2009 as metas do PT seguiam o objetivo de continuar a implantação do MRSP, mas desta vez de forma agrupada e não mais distribuídas dentro das atividades da Pinacoteca. Elas basicamente consistiam na abertura do museu ao público, realização de visitas educativas, exposições e mostras temporárias. Já em 2010, o PT do MRSP passa a ter como meta visitação de público distinta da do prédio da Estação Pinacoteca. Além disso, incorpora a realização dos seminários Sábados Resistentes, em parceria com o Núcleo Memória, e prevê a entrega do Plano Museológico, como já detalhado anteriormente.

No ano seguinte, de acordo com Corazza (2017), a Secretaria de Estado da Cultura altera a organização do modelo de Plano de Trabalho de todos os contratos de gestão e separa as metas por programas: programa de conservação, programa de acervo, programa de exposições, programa de serviços educativos, programa de apoio ao SISEM-SP e programa de comunicação. O objetivo era facilitar a composição de indicadores, realização de cruzamento de dados e análise dos resultados. Em 2012, pela primeira vez um programa de pesquisa, o Coleta Regular de Testemunhos, aparece como meta no PT. E em 2013, a mudança significativa é que o MRSP passa a ser considerado um programa específico dentro do Plano

de Trabalho, em conformidade as mudanças exigidas pela Unidade Patrimônio, tendo suas metas reagrupadas. Naquele ano a realização do programa Lugares de Memória passou a constar como meta e três pesquisadores foram contratados para executar de fato o que estava previsto no Plano Museológico de 2010.

Em 20 dezembro de 2013 foi firmado o terceiro contrato de gestão, com vigência de 2014 a 2018. O documento de nº 005/2013, também sob a supervisão da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) foi assinado pelo então Secretário de Estado da Cultura Marcelo Araújo, que tinha sido diretor da própria Pinacoteca durante a elaboração do MRSP, o diretor técnico da APAC, Ivo Mesquita, e o diretor administrativo da APAC, Miguel Gutierrez Filho. No contrato foram anexados os Planos de Trabalho para cada ano, contendo uma apresentação sobre as prioridades, objetivo geral, viabilização financeira, operacionalização, quadros de metas, descritivo das exposições, rotinas técnicas. Além disso, outros itens, que não estão no foco desta pesquisa, também constam no contrato, como Tipo e Descrição dos serviços prestados, o Sistema de Pagamentos, com orçamento e cronograma de repasses e Sistema de Despesa com Pessoal (SÃO PAULO, 2013).

Já sendo um programa específico da Pinacoteca, o MRSP passa a ter objetivos claros nos Planos de Trabalho de 2014 a 2018. E basicamente são os mesmos em todos os anos: consolidar o Memorial da Resistência de São Paulo, dar continuidade à implantação e desenvolvimento dos programas de pesquisa, sendo Coleta de Testemunhos e Lugares de Memória, consolidar os programas de comunicação patrimonial, sendo Ação Educativa, Ação Cultural, Exposições Temporárias e Exposição de Longa Duração, e ampliação das atividades junto ao SISEM-SP. Importante notar que daqui pra frente, a palavra em destaque é consolidação, e não mais implantação como nos contratos dos anos anteriores. As metas estabelecidas para o novo período de vigência do contrato levam em consideração basicamente o aumento de visitantes, ampliação de coleta de dados nos programas de pesquisa, publicações institucionais sobre os trabalhos desenvolvidos, construção de bancos de dados e ampliação de exposições temporárias (SÃO PAULO, 2013). Mas algumas merecem destaque, como veremos a seguir.

Em 2014 para o Memorial foi estipulada a revisão do site e aprimoramento das redes sociais do Memorial, para um acréscimo de 50% de visitantes virtuais e 20% dos visitantes presenciais. Em 2015 a meta principal era um aumento de 15% na mediação de visitas educativas de alunos das redes pública e privada. Já em 2016, o Plano Museológico realizado em 2010 começou a ser revisado. O destaque para aquele ano foi a ampliação da ocupação do Memorial no prédio da Estação Pinacoteca. As exposições temporárias ganharam novo

espaço, no 3º andar, por duas razões: a necessidade de expansão institucional do MRSP e transferência de funcionários da Pinacoteca Luz para o edifício da Estação, por conta da crise econômica. Toda a reestruturação foi realizada com recursos captados pela Lei Rouanet, o que mostra um ponto positivo do modelo de gestão por Organização Social, na busca por alternativas para a execução da política.

Em 2017, o curso de Direitos Humanos, que havia sido cancelado por falta de verba e era custeado com recurso do repasse estipulado em contrato, passou a ser inscrito em programas de lei de incentivo fiscal, como o PROAC. Além disso, foram estipuladas três exposições temporárias, sendo duas no programa de apoio ao SISEM-SP, e a exposição de longa duração ganhou um prolongamento com o desenvolvimento do programa Lugares de Memória (SÃO PAULO, 2013).

Mas partir de daquele ano ocorreram cortes de orçamento sucessivos na Secretaria de Estado da Cultura, o que afetou diretamente os pagamentos à APAC. Entre 2015 e 2017 o valor que deveria ter sido repassado a Associação Pinacoteca era de R\$ 89.113.475 milhões, mas efetivamente o que caiu na conta foram R\$ 66.519.900 milhões, ou seja, uma redução de R\$ 22.593.575 milhões (CORAZZA, 2017, p. 88). Em 2015, especificamente, a APAC teve que reduzir o quadro de colaboradores, o que não interferiu diretamente no MRSP, que já tinha poucos funcionários. Mas em contrapartida, o MRSP teve que adiar a inauguração de uma nova exposição de longa duração e a realização do curso de direitos humanos.

## 2.5 LACUNAS E POTENCIAIS

Como vimos até aqui, o Memorial da Resistência de São Paulo é sem dúvida uma política pública de memória, que nasceu da pressão e da reivindicação de atores sociais de diversas parte do país, com maior concentração na cidade de São Paulo, para que o Estado entendesse e colocasse em sua agenda de prioridades a necessidade da preservação de um lugar de memória como o Deops/SP e garantir o direito à memória de grupos que fizeram resistência política contra a ditadura militar. E foi preciso a abertura de uma janela de oportunidades, com a conjunção de diversos fatores, para impedir o apagamento sistemático do passado. A organização de forças políticas simpáticas ao tema, a formulação de alternativas com bases técnicas, a aceitação da comunidade e a viabilização de recursos possibilitaram o primeiro passo para a concretização de uma política plural, para resolver um problema público, com capacidade de expansão de suas atividades.

O Memorial da Resistência de São Paulo se enquadra no escopo das políticas de memória implementadas no Brasil ao longo das últimas décadas. Podemos destacar de início o PNDH-3, que estabelece entre duas diretrizes ações para a garantia do direito à memória e a promoção de uma educação pautada nos direitos humanos. Dentro disso, a própria exposição de longa duração em um lugar de memória é o exemplo mais direto que contempla a preservação das memórias da resistência, uma vez que foi desenvolvida a partir das lembranças de ex-presos políticos. Além disso, as ações educativas seguem o caminho do PNDH-3, ao promover a formação de professores em direitos humanos, possibilitar a educação não formal para estudantes de escolas públicas e privadas, fornecer material didático de apoio para as escolas trabalharem o conteúdo deste período da história, assim como conceitos da resistência política, controle e repressão.

O PNDH-3 também se pauta na preservação da memória histórica e em forma de tornar públicos os lugares da violência, aspectos também destacados por Ansara (2012), para elaboração de políticas de memória. Podemos destacar como ações alinhadas à estas diretrizes os programas de pesquisa Coleta Regular de Testemunhos e Lugares de Memória, que registram em áudio e vídeo as lembranças de ex-presos políticos que foram torturados no Deops/SP e mapeiam em todo o Estado os lugares de memória da violência do Estado ocorrida durante a ditadura, como delegacias, praças, escolas e universidades.

Tais programas, ao usar base de dados dos relatórios desenvolvidos pelas Comissões da Verdade que se estabeleceram no país a partir de 2011, também promovem reparação histórica sobre as violações de direitos humanos ocorridas durante a ditadura e reforçam o combate desse tipo de prática, ao promover debates constantes com a sociedade em encontros, seminários, rodas de conversa e exposições temporárias. As atividades educativas do Memorial também se alinham com as diretrizes estabelecidas no PNEHDH de 2006, no que diz respeito à uma educação voltada para os direitos humanos. As visitas educativas, cursos de formação de professores, produção de material didático dão base para o conteúdo ser trabalhado seja de maneira formal ou não formal dentro das escolas ou durante visitas guiadas por profissionais de educação no próprio Memorial.

Esta pesquisa propõe a reflexão sobre a instituição de um ponto de vista mais amplo do que os aspectos técnicos relacionados a museologia e ao modelo de gestão propriamente dito, embora estes tenham sido fatores determinantes para sua implementação. O MRSP não pode ser encarado como um “museu da ditadura”. Por isso alguns apontamentos são pertinentes. O primeiro deles é que circunscrever o Memorial nas paredes do Deops/SP é uma forma de limitar a política. Seu potencial de atender uma parcela maior da população, diante

da articulação de seus programas, atividades e da transversalidade de temas correlatos à memória da resistência da ditadura, está além deste lugar de memória situado na cidade de São Paulo. O próprio inventário realizado no programa Lugares de Memória mapeou geograficamente a passagem da repressão no Estado em dados quantitativos e qualitativos significantes, como veremos com mais detalhes adiante. Isso demonstra uma capacidade concreta do estabelecimento de parcerias com prefeituras, entidades espalhadas pelo interior para preservação, ocupação, musealização, construção de projetos educativos, turísticos e culturais nestes lugares, respeitando obviamente a particularidade de cada um.

Como já demonstrado acima, a cada ano os Planos de Trabalho passaram a levar em consideração diferentes metas e objetivos visando a consolidação e a própria expansão do Memorial. Um dos quesitos identificados no próprio Plano Museológico de 2010 é a necessidade de ampliar o conceito de resistência diante das novas formas de repressão, com a violência policial contemporânea. Trabalhar apenas a memória da resistência política é reduzir o foco da instituição em um período da história sem relacioná-lo com o presente, com o legado que a ditadura militar deixou no país.

Além disso, podemos apontar que há limitação na representatividade de grupos que resistiram a repressão política de diferentes formas durante a ditadura militar. Em síntese, todos os grupos envolvidos nas primeiras etapas do ciclo do Memorial estão ligados à partidos políticos de esquerda, organizações armadas, artistas, ex-presos e familiares de mortos e desaparecidos. Mas estes não são os únicos testemunhos que também reclamam e têm direito à memória da resistência. Classes trabalhadoras de movimentos operários, imigrantes, negros, mulheres/feministas e homossexuais, apenas para citar alguns, também foram perseguidos por agentes públicos naquele período. Estes grupos, aliás, continuam sendo vítimas de abordagens policiais violentas em maior proporção do que outras parcelas da população.

Outro aspecto importante a ser analisado é que ao mesmo tempo que o modelo de gestão foi fundamental para a implementação da política, a falta de recursos e diminuição de repasses limitou a expansão do Memorial. Por estar sob organograma da Pinacoteca como um programa específico a instituição está sujeita à distribuição dos recursos como parte de um todo. Portanto quando há corte nos repasses do contrato com a APAC, como de fato aconteceu entre os anos de 2015 a 2017, o MRSP também é afetado diretamente. A falta de autonomia organizacional para a busca por parcerias e fontes de recursos próprias é um fator que pode dificultar e comprometer a execução das atividades.

Por isso, toda política pública precisa ser constantemente avaliada diante das novas demandas, de novos contextos e conflitos ao redor do problema gerador. De acordo com

Sechi (2017), o ciclo natural da política prevê um começo, meio e fim. Mas nem sempre é possível encerrar as ações elaboradas para resolver um problema, sendo necessária a formulação de ajustes para sua melhor continuação. Na seção a seguir iremos olhar para a instituição em perspectiva, na avaliação das metas das principais atividades nos últimos dez anos, realizadas pela própria instituição para identificar acertos, dificuldades e caminhos para o futuro.

### 3 CAMINHOS PARA O FUTURO

O Memorial da Resistência é hoje uma das 18 instituições do Estado de São Paulo geridas em parceria com Organizações Sociais (sendo 14 na capital, uma no litoral e outras três no interior), que estão sob o escopo do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM<sup>13</sup>), órgão ligado à Secretaria de Estado da Cultura. O SISEM tem entre suas atribuições a elaboração de políticas públicas para a promoção do direito à memória com participação ativa e acesso dos cidadãos aos programas e museus paulistas, bem como a articulação entre os equipamentos culturais. Essa troca de experiências, informações e intercâmbios culturais com outros museus se dá por meio do Encontro Paulista de Museus, evento que ocorre anualmente.

Ao longo de sua trajetória, o MRSP se tornou referência internacional, tendo sido o primeiro representante brasileiro da Coalizão Internacional de Sítios de Consciência em 2009, que atua dentro da Rede de Sítios de Memória Latino-americanos (RESLAC). Atualmente também representam o Brasil na Coalizão outras três instituições: Casa do Povo e Museu da Imigração, desde 2015, e o Núcleo Memória, desde 2009. Este último, é formado por membros do Fórum Permanente de ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo, que tiveram atuação direta no processo de elaboração e implementação do Memorial da Resistência e atuam ainda hoje em parceria com a instituição na realização de diversas atividades.

A entrada do MRSP na Coalizão Internacional de Sítios de Consciência deu visibilidade mundial para a instituição, uma vez que em países como Argentina, Chile, Colômbia e Peru as políticas de memória ganham articulação maior do que no Brasil. De acordo com o ex-diretor da Pinacoteca Marcelo Araújo, a entrada do Memorial na Coalizão traz uma reflexão sobre a própria instituição, as metodologias e os projetos nela desenvolvidos. E algo a ser destacado: cada instituição que faz parte da Coalizão tem um perfil e um modelo de administração distintos. Em países como Colômbia e Chile foram construídos prédios novos para abrigar memoriais, ao contrário do MRSP, que ocupa um lugar de memória da ditadura. Por isso, segundo Araújo, a avaliação das eficácias destas políticas de memória com diferentes abordagens é algo importante a ser feito. “E acho que a visitação do Memorial da Resistência em uma referência brasileira de instituições de

---

<sup>13</sup> O SISEM é coordenado pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo e promove qualificação institucional para a preservação do acervo dos museus do Estado. Estão listadas 415 instituições em 190 municípios. O trabalho se estrutura por meio de parcerias em cinco linhas de ação: articulação, apoio técnico, comunicação, formação e fomento.

memória, de preservação de memória política foi também um fator fundamental para a consolidação de seu processo” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 56).

Para a museóloga Cristina Bruno, responsável pelo Plano Museológico de 2010 do Memorial, a participação da instituição na Coalização Internacional desperta o interesse de pesquisadores estrangeiros e a faz ser citada em trabalhos acadêmicos internacionais, uma posição rara em se tratando de uma instituição relativamente nova. “Porque essa atuação em rede não é só dele [MRSP] em relação aos outros, embora já fosse bem importante para a consolidação da instituição, mas o Memorial passou também a ter uma identidade que extrapolou os muros deste prédio” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018, p. 69).

Apesar da notoriedade da instituição ao longo dos últimos anos, muitos desafios ainda se colocam a frente. Como já apontado na primeira seção, diante do novo contexto político e a ascensão de novos grupos conservadores de extrema direita, que vêm colocando as instituições e a democracia brasileira em xeque, o próprio conceito gerador da instituição se transmuta em meio para a permanência do Memorial: a resistência. Por isso, assim como toda política pública, a instituição carece de um sistema estruturado de avaliação, para garantir que o direito à memória política de resistência e os caminhos para a formação de uma sociedade calcada nos direitos humanos sejam de fato efetivos para a sociedade.

Nesta seção iremos descrever os passos traçados para o futuro desta política de memória na revisão do Plano Museológico realizada em 2019, as ações e metas estipuladas nos Plano de Trabalho anualmente até 2023, bem como analisar os resultados colhidos na última década com a realização das principais atividades desenvolvidas pelo Memorial. O sistema de indicadores usado para verificação dos objetivos foi desenvolvido pela própria instituição.

### 3.1 REVISÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO (2019-2023)

Diante do que já havia sido identificado em 2010 pela equipe de especialistas que fez o primeiro Plano Museológico (PM) do Memorial da Resistência, a instituição carece de expansão de sua área de atuação em aspectos físicos, organizacionais e de suas temáticas de abordagem enquanto política pública de memória. Por isso, como já era programado, o PM passou por uma revisão em 2019. O novo documento, previsto para nortear os rumos da instituição por um período de cinco anos (2019-2023), apresenta um novo **diagnóstico**

realizado para “diminuir os impactos dos problemas e reverberar as potencialidades para aumentar o engajamento com os contextos de políticas públicas mais amplas” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2019, p. 6).

A equipe que elaborou o documento reavaliou a essência do compromisso público do Memorial, verificou sua vocação enquanto instituição de memória e revisou suas linhas programáticas. Entre os pontos positivos destacados está o modelo administrativo, que foi fundamental para a coexistência do Memorial com a Pinacoteca do Estado. Além disso, o desenho institucional inédito até então trouxe reconhecimento e projeção nacional dadas as diferenças temáticas (memória da resistência política x museu de arte), o que possibilitou a busca de novas parcerias e aproximação de movimentos sociais, com destaque para a efetivação do Núcleo Memória no desenvolvimento de atividades.

Mas novos desafios se colocam à frente. O novo diagnóstico levou em conta que, entre a inauguração do MRSP e os dias atuais, os enfoques que envolvem a temática da resistência se multiplicaram, o que abre uma potencialidade para novas abordagens. Diante disso, para esta nova etapa de ação foi identificada a necessidade de ampliar os princípios norteadores e rearticular as linhas de ação do Memorial, “com vistas à sua expansão, mas também, com o propósito de consolidar ainda mais as suas bases estruturantes” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2019, p. 9).

O **conceito gerador** do MRSP permaneceu praticamente o mesmo do PM de 2010. Suas premissas, em resumo, são: destacar os vetores da memória por meio da musealização dos lugares de repressão e resistência, difundir a importância da preservação da memória, problematizar os caminhos da memória tendo como referência a ação do Deops/SP e expandir as questões relativas ao tema para os dias atuais. O único adendo feito no PM de 2019 foi a necessidade de dar ênfase para as evidências da repressão na paisagem cultural que rodeia o MRSP na cidade de São Paulo (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2019). Isso em função da necessidade identificada de extrapolar o conceito de resistência além dos muros do Deops/SP, uma vez que o prédio está inserido em uma região que historicamente foi marginalizada pela sociedade e abandonada pelo poder público.

Quanto à **missão** e **visão** do MRSP, os textos também se mantiveram iguais ao do PM anterior, como já descritos na seção dois. No PM de 2019, os **valores** do Memorial foram reformulados de maneira concisa, para retratar de forma mais adequada, sem se confundir com objetivos, os preceitos que a instituição tem por base. São eles:

Respeitar e valorizar a diversidade de públicos internos e externos

Comprometimento com a comunidade local  
'Nada sobre mim sem mim' - protagonismo dos sujeitos da experiência  
Equidade e inclusão  
Gestão transparente e participativa  
Zelar pela ética profissional  
Valorização da equipe de trabalho  
Qualidade nos serviços prestados. (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2019, p. 11).

A mudança principal foi que os **objetivos estratégicos** traçados no PM de 2019 se transformaram integralmente no conteúdo descrito no campo dos valores que tinham sido descritos no PM de 2010. Em resumo são eles: valorização do prédio enquanto lugar de memória, salvaguarda das memórias da resistência, estímulo e respeito às diferentes manifestações de resistência, comunicação das referências das memórias, desenvolvimento de ações educativas, reciprocidade entre história e arte para coexistência institucional com a Pinacoteca e proposição de um modelo museológico (lugar de memória + conceito gerador + linhas de ação). Este último item, a criação de um modelo que ainda está para ser desenvolvido pela instituição, entra em consonância com o objetivo central desta pesquisa, como veremos nas considerações finais.

O PM de 2019 traçou basicamente quatro **resultados esperados** para os próximos anos, como desdobramentos dos princípios norteadores apresentados anteriormente. O primeiro princípio leva em consideração a relevância do enfoque temático a partir da musealização das referências culturais de resistência e repressão. Como desdobramentos, portanto, o novo plano espera a expansão do enfoque temático para abordagens contemporâneas, para além do enfoque político.

O segundo princípio diz respeito à singularidade da instituição enquanto resultado da mobilização da sociedade civil, das ações preservacionistas do prédio enquanto lugar de memória e do potencial de abertura de novos caminhos para pesquisa, salvaguarda e comunicação. Como resultados esperados estão redefinição do repertório patrimonial, a rearticulação entre linhas de ação, a elaboração de uma política de acervo e a consolidação do Centro de Referência que não ocorreu desde a inauguração.

O terceiro princípio versa sobre o processo de concepção e implantação do MRSP, que o transformou na única instituição de memória do país com sistema de monitoramento das atividades baseado em planos de trabalho e planejamento estratégico. Os resultados esperados são o desenho de novas articulações programáticas entre as equipes e estabelecimento de novas parcerias com o Memorial, para expansão da pesquisa salvaguarda e projetos educativos já existentes.

O quarto e último princípio aborda a importância de se desenvolver atividades que permitam a coexistência institucional diante das diferenças entre os campos patrimoniais da Pinacoteca e o Memorial. Sobre isso, os resultados esperados são a ampliação dos espaços ocupados pelo MRSP, equacionamento do quadro de recursos humanos e refinamento das atividades desenvolvidas na Pinacoteca e no Memorial, no que diz respeito aos compromissos estabelecidos em contrato de gestão (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2019).

As **linhas de ação** basicamente se mantiveram as mesmas no novo PM de 2019, mas com uma configuração renovada e dividida em três programas, que tendem a ser realizados em projetos já em andamento. São elas: a) Pesquisa e Salvaguarda, sendo incluídos aqui os programas lugares de memória, coleta de testemunhos e o centro de referência; b) Exposição e Ação Educativa, composto pelas exposições de longa duração e temporárias, visitas educativas e cursos de formação; c) Parcerias e Ação Cultural, contendo atividades como os seminários sábados resistentes, palestras e eventos culturais.

O Plano Museológico de 2010, como já detalhado na seção anterior, propôs três fases estruturantes para o Memorial, com suas respectivas metas e planejamento estratégico: implantação das linhas programáticas, consolidação do conceito gerador e expansão institucional. Já o PM de 2019 indicou dois principais vetores de ação até 2023, que devem andar paralelamente com os Planos de Trabalho e o **Planejamento Estratégico** (PE). São eles: a) Expansão do repertório patrimonial, que corresponde às questões metodológicas, conceituais e operacionais do Memorial; b) Expansão das parcerias institucionais, dada a necessidade já apontada de levantamento de recursos, e implementação de parcerias já estabelecidas.

Diante da necessidade da articulação destes dois eixos, o PE leva em conta os seguintes pontos a serem trabalhados: a) cenários e metas; b) necessidades e financiamento; c) procedimentos normativos. No primeiro deles, entre as discussões conceituais e de pesquisa da instituição, apontou-se: a necessidade de avaliar a pertinência do MRSP manter acervo próprio de objetos e documentos, a identificação dos enfoques temáticos que devem ser priorizados para a ampliação do repertório patrimonial, articulação entre as linhas de ação (Centro de Referência, Coleta de Testemunhos e Lugares de Memória), realização de pesquisa para mapeamento de alcance de novos públicos e de pesquisa para a verificação de novos parceiros em potencial. Já o item seguinte diz respeito à expansão institucional, sendo as condições prioritárias apontadas como: identificação de modelos de bancos de dados para necessidade futuras, formatação de estrutura operacional para implementação de bancos de

dados para gerenciamento de informação, concepção de reserva técnica para acervo material, realização de exposições temporárias e de longa duração, ampliação da ação educativa e contratação de equipe técnica para tal. Sobre os procedimentos normativos, as prioridades elencadas no PE são: redação da política de acervo institucional e elaboração das bases para a implantação do Centro de Referência, com a contratação de funcionários para sua operacionalização (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2019).

### 3.1.1 Planos de Trabalho

Em primeiro de novembro de 2018, o quarto contrato de gestão (e até agora vigente), de nº 01/2018, foi assinado pelo Secretário da Cultura Romildo Pinho Campello e o Diretor Executivo da APAC Jochen Volz, com vigência até a 2023. Logo na introdução do documento fica claro o objetivo de transformação do Memorial em **Equipamento Cultural** e não mais em um programa específico da Pinacoteca. Pela definição de Coelho (1997), equipamentos culturais são espaços destinados a atividades ligadas à cultura, como teatros, cinema, galerias e outros edifícios. Contudo, museus e centros de memória que possibilitam a ação cultural e a convergência de diferentes atores sociais e gestores também podem ser enquadrados em tal conceito. Entre as iniciativas estratégicas desenhadas para o MRSP estão o desenvolvimento de um programa de captação de recursos específico e uso de leis de incentivo fiscal, fidelização de público, novas ações para o monitoramento e avaliação de resultados, através de um sistema automatizado de acompanhamento do museu, a realização de pesquisas de perfil de público.

Além disso, está prevista a adesão do MRSP ao sistema *In Patrimonium*, da SEC, para consolidação de estratégias distintas de pesquisa, produção de conteúdo, e preservação, com envolvimento direto de grupos de trabalho da instituição na Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria da Cultura. Outro objetivo estratégico é a expansão do repertório patrimonial do Memorial, em função da necessidade de ampliação do conceito de resistência. Para isso, o projeto *Usos do Prédio* irá ampliar o entendimento do edifício do antigo Deops/SP para aprofundar pesquisa em acervos vinculados ao Estado e órgão de controle. O projeto *Resistências no Território* irá mapear as dinâmicas de violação e resistência na região ao redor do MRSP (SÃO PAULO, 2018, p. 60). Em relação à pesquisa e preservação, o objetivo é a ampliação do entendimento de como as violações dos direitos humanos se constroem no Brasil.

O atual contrato apresenta um Plano de Trabalho para os anos de 2019 a 2023, elaborado de acordo com as diretrizes da SEC, de forma sintetizada, com quadros de ações e mensurações da Pinacoteca e do Memorial da Resistência de São Paulo separadamente, bem como suas políticas respectivas de exposições e programação cultural, baseadas na revisão do Plano Museológico (SÃO PAULO, 2018).

Em 2019 o PT previa metas que seriam atingidas através de 30 ações pactuadas para o Memorial. Entre elas, a captação de recursos via pessoa física ou jurídica, um projeto para reestruturação do Centro de Referência, realização de cursos para professores e guias de turismo, elaboração de material de apoio para educadores, mensuração de eventos, lugares e organizações políticas citadas no projeto coleta de testemunhos, eventos temáticos, rodas de conversa com ex-presos políticos, projeto Tardes de Memória, recebimento de visitantes presenciais, realização das visitas educativas e curso de direitos humanos.

Ainda para o ano de 2019, o PT apresenta uma revisão da política de exposições e programação cultural do MRSP, com a necessidade de elaboração de projetos que tragam a ampliação das questões contemporâneas ligadas à democracia, violência estrutural no país e construção da memória da ditadura militar. Entre os temas destacados para serem abordados ao longo daquele ano estavam: Feminismo e Revolução, Movimentos Sociais e Ditadura, Cinema, Psicanálise e luta pela democracia, Cinco anos da Comissão Nacional da Verdade e História oral e a disputa das memórias (SÃO PAULO, 2018).

Já para os anos de 2020 a 2023 o Plano de Trabalho prevê metas que devem ser atingidas por 38 ações. Entre elas: captação de entrevistas para o projeto Coleta de Testemunhos, reuniões para elaboração de política de acervo próprio, identificação de novos lugares de memória destacados pelos testemunhos na coleta de dados dos projetos de pesquisa, produção de dossiê sobre o uso do prédio enquanto lugar de memória ao longo da história, realização de uma nova exposição de longa duração, projeto Deops/SP Social, cursos de média duração sobre temáticas ligadas ao MRSP, curso *Educar, contar e brincar para resistir: a ditadura militar e o direito da criança à memória e à verdade*, visita educativa ao antigo DOI CODI, workshop de museus e direitos humanos em local definido pelo SISEM e continuidade dos outros programas existentes.

No descritivo resumido da programação cultural, a justificativa de 2019 se repete, levando em consideração o contexto político atual e a urgência de aprofundamento de temas ligados à democracia, com o adendo que novos detalhes para a atualização da política serão dados no aditamento do ano de 2020, de acordo com a revisão do novo Plano Museológico.

Entre os temas previstos de trabalho estão: Ditaduras e camponeses no Brasil e América Latina, Música popular e a censura e Artesanato e ofício nos espaços prisionais.

### 3.2 MRSP EM PERSPECTIVA

Os Planos Museológicos estabeleceram para esta política de memória um sistema de avaliação do resultado das atividades diante das metas estabelecidas, a partir de indicadores desenvolvidos pela própria instituição. Este monitoramento constante, aliás, é uma das condições estabelecidas no contrato de gestão realizado entre APAC e SEC, para a execução da política e validação do modelo de administração.

A APAC anualmente publica um relatório de resultados e prestação de contas em sua página na internet. Depois da inauguração em 2008, a preocupação da Pinacoteca nos anos iniciais era com a consolidação da do Memorial. Só depois da validação do primeiro Plano Museológico em meados de 2009 foi possível incorporar de forma ampla as linhas programáticas nos Planos de Trabalho, sendo que no ano seguinte, o MRSP se torna programa específico. Portanto, para que possamos ter uma visão mais precisa da evolução das atividades ao longo dos anos e os resultados atingidos, nos utilizamos desta base de dados já compilados com objetivo de verificar acertos, erros, fatores internos e externos que influenciaram a execução de cada uma delas e a necessidade de ajustes e mudanças.

Assim sendo, como recorte de análise, partimos do ano de 2010 até 2019, para análise dos relatórios, uma vez que o período de dez anos representa um ciclo com dados consolidados. O recorte também avança nas pesquisas já publicadas, que até então não contemplavam a revisão do PM de 2019 e nem as mudanças no contexto político brasileiro depois do impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff.

Como foco tomamos por base a nova reconfiguração das linhas programáticas em três eixos, sendo: ação educativa, núcleo de pesquisa e ação cultural e exposições. Mas apenas as atividades de maior interação com o público e com potencial de expansão e parcerias com outras instituições foram elencadas dentro do rol de cada programa. São elas: visitas presenciais de público em geral, visitas educativas, seminários sábados resistentes, lugares de memória e coleta de testemunhos.

#### 3.2.1 Exposições e Ação Cultural

A exposição de longa duração do Memorial da Resistência, como já detalhado na seção 2, hoje está dividida em um roteiro de visita que contempla quatro etapas: 1) Espacialidades da ditadura no Estado de São Paulo, com informações e fotos sobre os lugares de memória mapeados pelo programa Lugares de Memória dispostas por painéis; 2) O edifício e suas memórias, com informações sobre a ocupação do edifício do Deops/SP em ordem cronológica e seu aparato repressivo; 3) Controle repressão e resistência, com um retrospecto do sistema prisional do período republicano no país; 4) A construção da memória: o cotidiano nas celas, que remonta no ambiente da carceragem as lembranças dos presos (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2009).

A Ação Cultural tem como objetivo abrir espaço para o diálogo e a atrair por meio de atrações e atividades como os seminários Sábados Resistentes a comunidade pra dentro da instituição. Além de ceder o espaço para manifestações diversas, o Memorial ajuda na divulgação de encontros, palestras, lançamento de livros, manifestações culturais, projeção de filmes, peças teatrais e apresentações de música.

### 3.2.1.1 Receber visitantes presencialmente

Entre as ações estabelecidas para o programa de exposições está a visita de público presencial no MRSP. O indicador de mensuração trazido pelo relatório é o número de pessoas que passam pela instituição anualmente. O quadro e o gráfico abaixo apresentam em números e justificativas a série histórica desta atividade entre 2010 e 2019, com as metas estipuladas, o resultado atingido e as justificativas.

Quadro 2 - Receber visitantes presencialmente no MRSP

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Varição	Justificativa
2010	Nº de visitantes	33.000	86.890	263%	Meta anual ultrapassada diante da parceria com a iniciativa privada e com o Ministério da Cultura, que possibilitaram a realização de uma série de atividades culturais, dentre elas as exposições temporárias, publicações e os Programas do Núcleo de Ação Educativa do Museu.
2011	Nº de visitantes	35.000	60.891	174%	Meta anual ultrapassada diante da renovação do contrato de gestão e parcerias com a iniciativa privada e Ministério da Cultura, o que tornou possível a realização de atividades culturais, dentre elas as exposições temporárias, publicações e os Programas do Núcleo de Ação Educativa do Museu.

<b>2012</b>	Nº de visitantes	50.000	67.370	135%	Meta anual ultrapassada por conta da programação diversificada do Memorial e a ampliação do atendimento da ação educativa.
-------------	------------------	--------	--------	------	--

(continua)

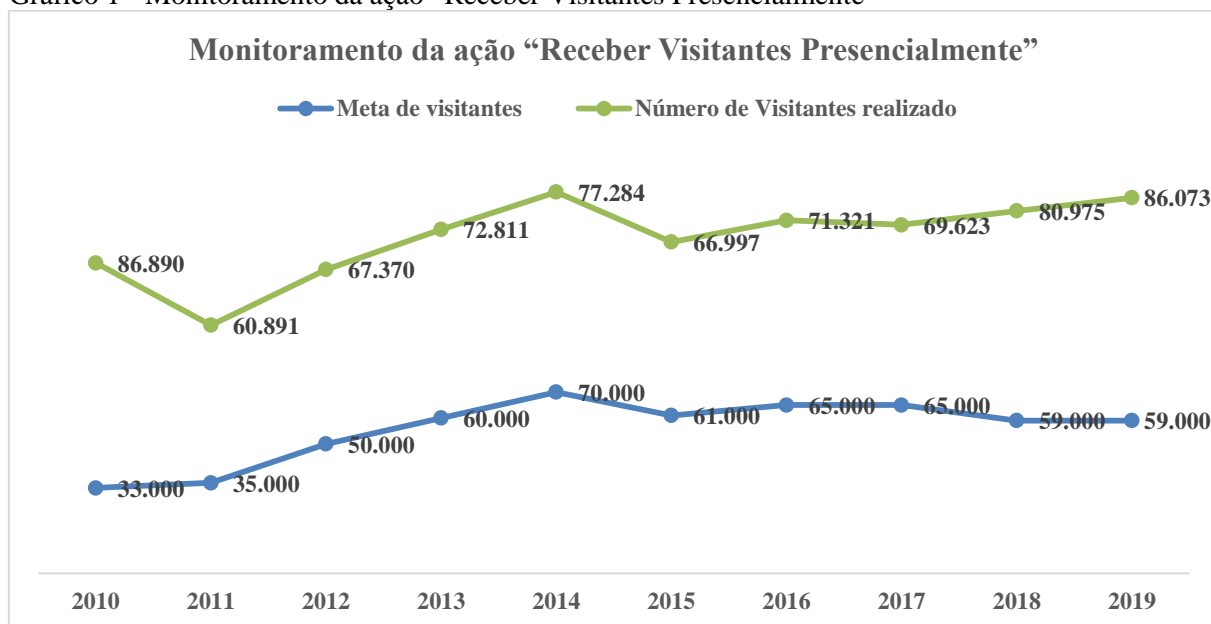
Quadro 2 - Receber visitantes presencialmente no MRSP

(conclusão)

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Variação	Justificativa
2013	Nº de visitantes	60.000	72.811	121%	Meta anual ultrapassada diante do empenho da equipe do Memorial em desenvolver campanhas de divulgação em redes sociais e também pelos programas da Ação Educativa, que convidaram escolas para visitarem o espaço.
2014	Nº de visitantes	70.000	77.284	110%	Meta anual ultrapassada diante do recebimento de grande volume de estudantes em novembro, mês em que o tema ditadura é trabalhado em sala de aula, e também pelos avanços do trabalho da Comissão Nacional da Verdade e sua repercussão na grande mídia.
2015	Nº de visitantes	61.000	66.997	110%	Meta anual ultrapassada diante dos esforços em superar o cancelamento do contrato com a Fundação para o Desenvolvimento da Educação. Diante disso, a meta foi revista para menor número de visitantes em relação ao ano anterior.
2016	Nº de visitantes	65.000	71.321	110%	Meta anual ultrapassada pelo maior afluxo de pessoas em busca de informação sobre os impactos das mudanças políticas, organização das escolas para as atividades extracurriculares e conteúdos sobre o tema trabalhados em sala de aula no fim do ano.
2017	Nº de visitantes	65.000	69.623	107%	Meta anual ultrapassada graças às parcerias firmadas pelo núcleo educativo do MRSP, bem como demais atividades ligadas à direitos humanos propostas por toda a equipe.
2018	Nº de visitantes	59.000	80.975	137%	Meta anual ultrapassada devido ao êxito das exposições temporárias “Jango: a nossa breve história” e “Ser essa terra: São Paulo cidade indígena”.
2019	Nº de visitantes	59.000	86.073	146%	Meta anual ultrapassada, devido a programação de atividades que o Memorial realizou e a obtenção de novas parcerias. O incremento de atendimento de público especial também colaborou.

Fonte: elaboração do próprio autor

Gráfico 1 - Monitoramento da ação “Receber Visitantes Presencialmente”



Fonte: elaboração do próprio autor

Logo no primeiro ano da série histórica, em 2010, o número de visitantes presenciais no Memorial mais que dobrou diante da meta estipulada, como é possível ver no quadro acima. Entre os motivos justificados está uma parceria com Ministério da Cultura, com recebimento de recursos para o fomento de atividades diversas, como a realização de exposições temporária e as visitas educativas de estudantes das redes pública e privada, que analisaremos com profundidade a frente. Naquele ano o MRSP ainda era uma novidade, tinha acabado de ser inaugurado enquanto instituição de memória, por isso despertava a atenção da sociedade, com efeito direto principalmente nos moradores da cidade de São Paulo, onde está inserido.

Entre 2011 e 2014 a meta estipulada para o número de visitantes aumentou consideravelmente, passando de 35 mil para 70 mil visitantes por ano. Em todos eles os objetivos foram alcançados. Entre os motivos: renovação do contrato de gestão, ou seja, garantia de recurso, diversidade de atividades sendo as visitas educativas preponderantes para o sucesso do programa e campanhas de divulgação em redes sociais. O destaque é o ano de 2014 em função da repercussão na mídia dos relatórios da Comissão Nacional da Verdade, o que despertou grande interesse da sociedade em conhecer a instituição.

No ano seguinte o Memorial se encontrou em dificuldade por conta do cancelamento de contrato com a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), por isso mesmo a meta anual diminuiu. Mesmo assim, a expectativa foi superada. Mas os acontecimentos políticos em 2016 trariam de volta a atenção da sociedade para o tema ditadura militar e por

consequência mais visitantes para o memorial. Este foi o ano do processo de impeachment da presidenta Dilma Rousseff (PT), que foi quem sancionou a Comissão Nacional da Verdade e vítima histórica de torturas durante o regime. Importante registrar que durante votação na Câmara dos deputados pelo impedimento do exercício da então presidente, o então deputado Jair Bolsonaro, hoje atual presidente da república, exaltou a figura do General Brilhante Ustra, acusado de ser torturador de Dilma e de tantas outras vítimas. A repercussão dos acontecimentos ainda ecoou em 2017 e novas parcerias do núcleo que promove atividades educativas garantiram visitação principalmente de estudantes e professores ao Memorial.

Em 2018 e 2019 as metas voltaram a cair, também em função da mudança do contexto político, principalmente com a corrida eleitoral para a presidência e com a escolha do presidente Jair Bolsonaro, defensor declarado da ação dos militares entre 1964 e 1985 e opositor de militantes de esquerda. Mas o que chama atenção é que em valores totais esses dois anos tiveram praticamente o mesmo número de visitantes de 2010, compondo o quadro das maiores presenças de público de toda a série histórica. As justificativas não apontam a questão do contexto político, mas não há de negar que a nova onda de disputas pela memória acirrada pelo novo governo continuou marcando o interesse das pessoas ao tema. A identificação oficial da equipe sobre os motivos de aumento público leva em conta a realização de exposições temporária, celebração de novas parcerias e as adaptações do espaço para recepção de pessoas com deficiência.

### 3.2.1.2 Seminários “Sábados Resistentes”

Os Sábados Resistentes são desenvolvidos dentro do programa Ação Cultural em parceria com o Núcleo Memória, grupo que participou ativamente da elaboração e implementação do Memorial da Resistência. São palestras expositivas, aulas, rodas de conversa ou debates sempre ao redor de um tema relacionado à memória da resistência durante a ditadura militar, as formas contemporâneas da repressão, direitos humanos e justiça. Os encontros têm a participação de pesquisadores, professores, militantes, representantes de movimentos sociais, familiares de vítimas da ditadura e ex-presos políticos, sendo o Núcleo responsável por organizar a programação anual e a instituição fornece a estrutura para a realização da atividade.

O primeiro seminário aconteceu logo na abertura no Memorial, em maio de 2008, com o debate “O ano de 1968 e a herança deixada”. De acordo com a ex-coordenadora do Memorial, Kátia Neves, no começo eram poucos participantes e na medida que a instituição

se consolidou a atividade passou a reunir público diverso e passou a chamar atenção de universidades e estabelecer outras parcerias com instituições. De acordo com o Núcleo Memória, o projeto “mostra a força do casamento entre a sociedade civil, que reivindica e se apropria do espaço público, e a instituição pública que se abre para o trabalho compartilhado com a memória política” (NÚCLEO MEMÓRIA, 2021).

O indicador elaborado para o acompanhamento de metas é o número de eventos realizados anualmente. No quadro e gráfico a seguir temos a série história da atividade.

Quadro 3 - Realização de seminários “Sábados Resistentes”

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Varição	Justificativa
2010	Quantidade de eventos	15	15	100%	Meta anual ultrapassada em virtude de da parceria entre o Memorial e o Núcleo de Preservação da Memória Política do Fórum dos Ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo, que teve significativa importância nas atividades de ação educativa e com os seminários “Sábados Resistentes”. Seus representantes colaboraram na divulgação do Memorial e na interlocução com outras instituições.
2011	Quantidade de eventos	15	18	120%	Meta ultrapassada. Relatório não apresentou justificativa.
2012	Quantidade de eventos	15	15	100%	Meta atingida. Relatório não apresentou justificativa.
2013	Quantidade de eventos	15	17	113%	Meta anual ultrapassada em virtude de solicitações externas e que eram importantes para o Memorial da Resistência realizar.
2014	Quantidade de eventos	15	17	113%	Meta anual ultrapassada pela visita à exposição “119”, acompanhada pelo artista Cristian Kirby, fora do planejado, e pela realização de um Sábado Resistente a mais: exibição do documentário “Linha de frente” e “Um povo de luta”, no mês junho.
2015	Quantidade de eventos	15	18	120%	Meta anual ultrapassada. Destaque para o apoio de outras atividades do Programa de Ação Cultural, que não ocorreram dentro da programação dos Sábados Resistentes.
2016	Quantidade de eventos	15	17	113%	Meta anual ultrapassada diante da realização de dois Sábados Resistentes a mais do que o previsto, já que houve proposta externa para realizar mesa redonda sobre as pesquisas vencedoras do prêmio “Memórias Reveladas”, do Arquivo Nacional, no ano de 2015, e na Feira de Livros, já que era oportunidade para realiza-la.
2017	Quantidade de eventos	15	15	100%	Meta atingida. Relatório não apresentou justificativa.
2018	Quantidade de eventos	15	15	100%	Meta atingida. Relatório não apresentou justificativa.

(continua)

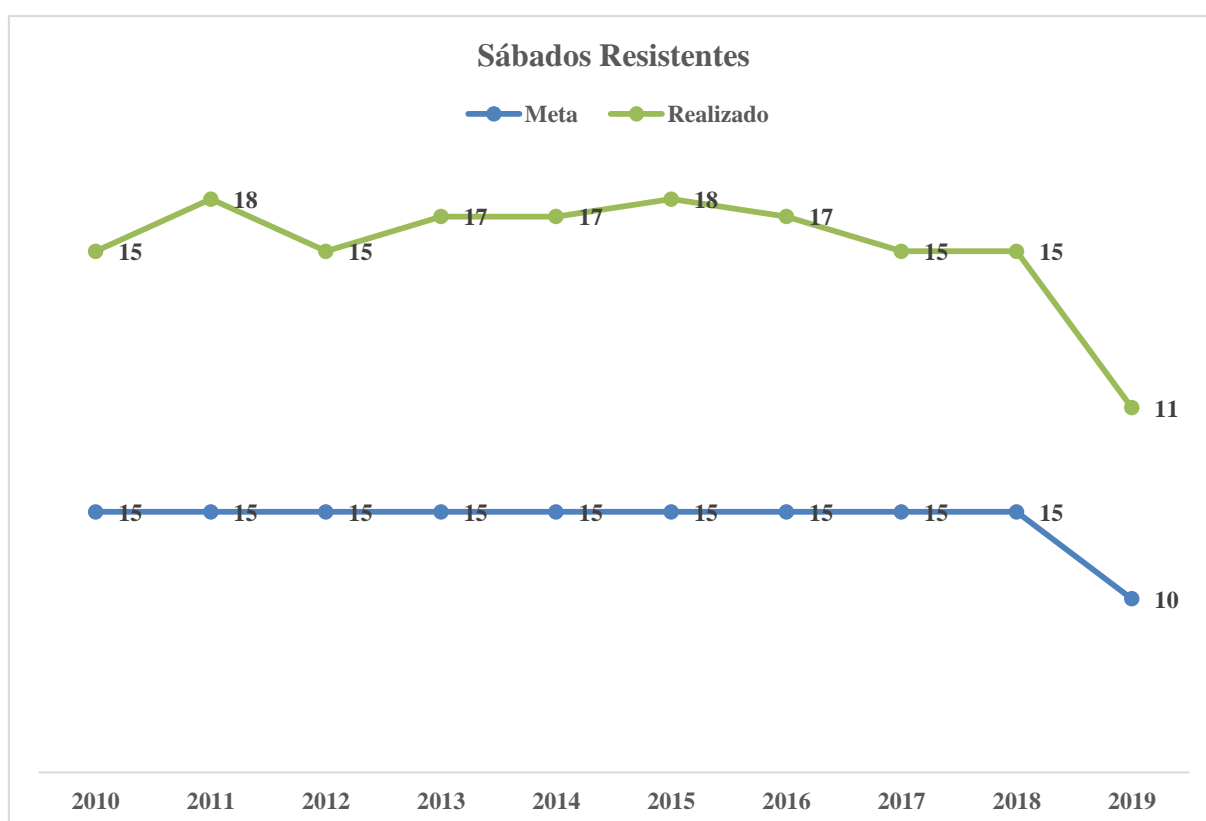
Quadro 3 - Realização de seminários “Sábados Resistentes”

(conclusão)

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Variação	Justificativa
2019	Quantidade de eventos	10	11	110%	Meta anual ultrapassada diante da programação dos Sábados Resistentes estar em conexão imediata com os temas urgentes da área da memória, tendo sido realizado um evento a mais para discutir os retrocessos na área de direitos humanos, sem ônus ao Contrato de Gestão.

Fonte: elaboração do próprio autor

Gráfico 2 - Monitoramento da ação “Sábados Resistentes”



Fonte: elaboração do próprio autor

Por se tratar de uma atividade realizada em parceria com uma instituição, as metas são estabelecidas pelos organizadores. Dentro de toda a série histórica apenas o ano de 2019 apresentou variação para menos, mas em todos o objetivo foi atingido. Em alguns dos anos os relatórios não apresentaram justificativas. Mas o que merece destaque são os pedidos externos de atividades fora do calendário, a transversalidade com outras atividades do programa Ação Cultural, a conexão com outras políticas de memória, como o destaque para as pesquisas do Prêmio Memórias Reveladas em 2016 e os debates com temas ligados aos direitos humanos diante das mudanças do contexto político.

### 3.2.2 Ação Educativa

O programa Ação Educativa desenvolve atividades que buscam contribuir com a formação de cidadãos críticos e “sensibilizar sobre a importância do exercício da cidadania, do aprimoramento da democracia e do respeito aos direitos humanos” (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2009). Entre as atividades do programa estão: a) formação de educadores; b) visitas educativas mediadas para escolas públicas e particulares; c) seminários; d) produção de apoio à prática pedagógica escolar; e) programações temáticas ligadas a datas históricas do calendário oficial.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394 de 1996 prevê o exercício da cidadania como uma das finalidades da educação. Resultado direto da LDB foi o surgimento do conceito de cidadania ativa, que engloba aspectos inspirados em “[...] valores humanistas, embasados nos princípios da liberdade, igualdade, equidade e diversidade [...]” (BRASIL, 2007a, p. 23). Na esteira dessa lei surge o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) em 2006, como já tratado na seção 1, que traz a educação não formal como forma de atuação. Entre as diretrizes, esta modalidade deve ser vista como:

[...] b) Instrumento fundamental para a ação formativa das organizações populares em direitos humanos; c) Processo formativo de lideranças sociais para o exercício ativo da cidadania; [...] e) Instrumento de leitura crítica da realidade local e contextual, da vivência pessoal e social, identificando e analisando aspectos e modos de ação para a transformação da sociedade; f) Diálogo entre o saber formal e informal acerca dos direitos humanos, integrando agentes institucionais e sociais; g) Articulação de formas educativas diferenciadas, envolvendo o contato e a participação direta dos agentes sociais e de grupos populares. (BRASIL, 2007a, p. 44).

A prática da educação não-formal em direitos humanos se dá pelos movimentos sociais, ONGs, entidades, partidos políticos e museus, que levam a reflexão sobre os direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais. Nesse aspecto o MRSP se faz fundamental enquanto instituição de memória e política pública de memória.

O programa Ação Educativa é dividido em uma série de atividades, entre elas a produção de material didático para formação de educadores e auxílio para o ensino em sala de aula sobre os temas correlatos à ditadura. De acordo com a ex-coordenadora do Memorial, Kátia Neves, no começo do projeto foi identificado a falta de materiais de apoio e a produção de apostilas ajudava professores a chegarem mais preparados nas dependências do antigo Deops/SP (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018). A formação direta

destes profissionais também está no escopo do programa. O início de tudo foi a promoção de alguns encontros formativos, com oficinas e aulas de aprofundamento, de temas como Estado Novo, ditadura na Era Vargas, repressão e resistência na ditadura militar. Mas depois as ações evoluíram e se transformaram em cursos como o intensivo em Direitos Humanos.

Outra linha de ação do programa é a formação de guias de turismo. Segundo Neves, as visitas com grupos distintos, com 100 ou 200 pessoas, cresceram ao longo dos anos, o que por si só já representava um problema para o pequeno espaço físico. Mas a dificuldade maior era que cada guia tratava a exposição com uma abordagem diferente, o que gerava um conflito com o projeto museológico. Por isso foi preciso oferecer outras versões desses encontros de formação.

### 3.2.2.1 Visitas Educativas

Oferecer o acesso de estudantes do ensino público e privado ao MRSP é mecanismo de promover a educação em direitos humanos. Desta forma destaca-se a atividade Visitas Educativas, que tem como objetivo receber os estudantes e oferecer visita guiada pelas antigas instalações do Deops/SP. Durante o “passeio” eles podem entrar nas celas onde ficaram presos políticos, ouvir os relatos gravados e reproduzidos em televisores de vítimas da violência do Estado e participar de uma roda de conversa com pesquisadores do memorial, ao redor do acervo fotográfico da exposição permanente. As visitas duram cerca de 1h15 e precisam de agendamento prévio. O indicador para acompanhamento das metas a atividade elaborado pela própria instituição é o número de pessoas atendidas anualmente, como veremos abaixo no quadro e gráfico.

Quadro 4 - Visitas educativas

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Varição	Justificativa
2010	Nº de pessoas atendidas	10.000	11.814	118%	Meta anual alcançada diante da parceria com a iniciativa privada e com o Ministério da Cultura, por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura e patrocínios de empresas parceiras para a realização de atividades educativas.
2011	Nº de pessoas atendidas	12.000	16.081	134%	Meta anual ultrapassada diante da renovação do contrato de gestão e parcerias com a iniciativa privada e Ministério da Cultura, o que tornou possível a realização de atividades culturais, dentre elas as exposições temporárias, publicações e os Programas do Núcleo de Ação Educativa do Museu.
2012	Nº de pessoas atendidas	15.000	24.140	161%	Meta anual ultrapassada pelo intenso interesse do público escolar, universitário e de outras instituições de ensino em participar das visitas educativas.
2013	Nº de pessoas atendidas	14.000	19.058	136%	Meta anual ultrapassada por conta da grande procura de instituições de ensino. O destaque é para a atividade Contação de Histórias para o público infantil.
2014	Nº de pessoas atendidas	14.000	17.106	122%	Meta anual ultrapassada diante do aumento do interesse pelas escolas públicas no último trimestre, que trabalharam conteúdos relativos à ditadura militar em aula e o esforço de professores que se mobilizaram para conseguir transporte escolar aos estudantes para a realização das visitas.
2015	Nº de pessoas atendidas	10.500	13.111	125%	Meta anual ultrapassada por conta de aumento nas ações de comunicação, para reduzir impacto do cancelamento de contrato com a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE) do Governo do Estado de São Paulo e aumentar o número de público.
2016	Nº de pessoas atendidas	10.500	12.574	120%	Meta anual ultrapassada por conta da maior divulgação de ações do programa, maior oferta de atividades à professores e aumento do interesse pela discussão de temas como Ditadura, em função do <i>impeachment</i> da presidente Dilma Rousseff no mês de agosto.

(continua)

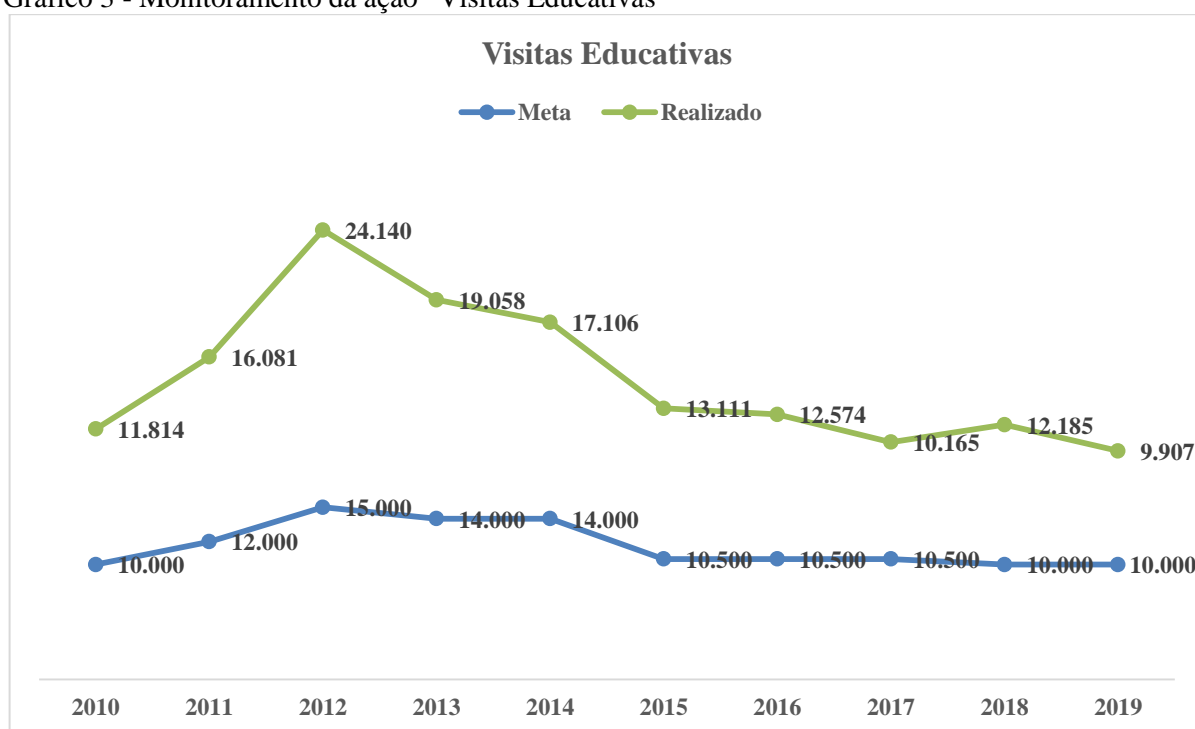
Quadro 4 - Visitas educativas

(conclusão)

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Varição	Justificativa
2017	Nº de pessoas atendidas	10.500	10.165	97%	Meta anual não alcançada em função de cancelamentos por parte de escolas públicas. Entretanto a APAC a disponibilização de transporte escolar com captação de recurso via PROAC e parcerias estabelecidas com a Secretaria Municipal de Educação e Associação Parceiros da Educação proporcionou aumento de participação de alunos da rede pública municipal de São Paulo.
2018	Nº de pessoas atendidas	10.000	12.185	121%	Meta anual ultrapassada por dois motivos identificados: aumento do interesse por temas como Ditadura, Direitos Humanos e Democracia durante período eleitoral e o restabelecimento de parceria com programa da Secretaria da Cultura com disponibilização de transporte escolar.
2019	Nº de pessoas atendidas	10.000	9.907	99%	Meta anual não alcançada por cancelamentos de visitas de grupos, pela ausência de transporte escolar.

Fonte: elaboração do próprio autor

Gráfico 3 - Monitoramento da ação “Visitas Educativas”



Fonte: elaboração do próprio autor

Em 2010, a meta estabelecida para receber alunos da rede pública e privada foi superada em 18%. Além de ser novidade, tal resultado se deve à parceria com o Núcleo de Preservação de Memória Política do Fórum dos Ex-presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo. Ocorre que tal parceria resultou na divulgação das atividades do memorial, o que contribuiu para atração do público. Já no ano seguinte, percebe-se um aumento significativo de público no programa, totalizando 34%. Importante notar que a instituição aumentou a meta de um ano para o outro. Um dos motivos foi a parceria entre iniciativa privada e o Ministério da Cultura, do Governo Federal, por meio de lei de incentivo e de patrocínio de empresas parceiras.

O programa atingiu o maior índice de sua série histórica em 2012, tendo a meta superada em 61%. Aqui a meta estipulada também teve aumento, e se comparado com o ano de 2010 de 50%. A instituição relata um repentino aumento do interesse do público escolar, não só dos ensinos fundamental e médio, como também de universitários e outras instituições de ensino. O que intriga nesse ano é que não há um motivo aparente. O percentual de crescimento cai no ano de 2013, mas mesmo assim se mantém em patamares maiores do que em relação aos dois primeiros anos o programa passou a ser medido. Aumento considerável de 36%, provocado também pela grande procura de instituições de ensino e o incremento da atividade “contação de histórias”, que atraiu público infantil. Entretanto é preciso registrar que a meta estabelecida caiu em mil pessoas em relação ao ano anterior. A meta de visitas recebidas se manteve em 2014 e também foi superada em 22%. Os conteúdos trabalhados nas escolas referentes à ditadura militar levaram alunos ao memorial, somados aos esforços de professores em conseguir ônibus para transporte desses estudantes, são explicações para o sucesso do programa. Importante notar que em relação a 2012 há um declínio de público constante.

Entretanto, é notória a queda no número de visitantes em 2015 e o índice volta quase aos estabelecido em 2010. Em números totais o total de visitantes recebidos também diminuiu, mas ainda assim a meta foi superada, praticamente mantendo quase a mesma curva percentual em relação ao ano anterior. Ocorre que neste ano 60% de todas as visitas recebidas deveriam ser exclusivamente de escolas públicas, numa tentativa de estímulo aos estudantes enquadrados nessa categoria. Além disso, o contrato com a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE) foi rompido neste ano. Daí se explica a diminuição da meta estabelecida. Ainda assim, ações de comunicação foram tomadas para diminuir o impacto do cancelamento de agendamentos previamente marcados, tendo no fim resultado positivo. A meta estipulada se mantém no ano seguinte e há ligeira queda nas visitas realizadas.

Entretanto 2016 é um ano chave na série histórica, quando se olha para as visitas educativas. Apesar do arrefecimento de parcerias e dificuldade financeiras das escolas que impediram a saída de diversos grupos para visitas ao memorial, a instituição intensificou a divulgação de suas atividades. Além disso, como já mencionado no item anterior, foi o ano da queda da ex-presidente Dilma Rousseff, o que despertou o interesse de estudantes sobre a ditadura militar. Pela primeira vez na série histórica, a meta não foi cumprida em 2017, ficando 3% abaixo do esperado. Entre os motivos está o cancelamento de visitas agendadas por parte de escolas, pela falta de recursos para transporte de alunos no terceiro trimestre. Na tentativa de reduzir o impacto, a APAC disponibilizou por meio de captação de recurso, via PROAC ICMS e parceria com a Secretaria Estadual de Educação, transporte escolar de graça para os estudantes.

As incertezas do ano anterior fizeram o memorial reduzir ainda mais a meta de visitas, voltando em 2018 aos patamares iniciais de 2010. Mas ainda assim, o índice estipulado foi superado em 22%. Novamente neste ano o contexto político foi a força motriz para o sucesso do programa. O ano eleitoral e a retomada das disputas pela memória, promovidas pelo então candidato à presidência Jair Bolsonaro (PSL), ataques aos direitos humanos, às vítimas da ditadura despertaram o interesse das instituições de ensino pelo memorial. Além disso, o contrato com o FDE e a volta dos recursos proporcionou novos agendamentos de escolas. O cancelamento de visitas por falta de transporte escolar fez o programa novamente não atingir a meta em 2019.

### 3.2.3 Pesquisa

O Núcleo de Pesquisa é o setor dedicado à ampliação de conhecimento e documentação de referências patrimoniais sobre a memória da repressão e da resistência no Estado de São Paulo. Os principais programas desta linha são o Coleta de Regular de Testemunhos e o Lugares da Memória, que veremos com mais detalhe a seguir.

As pesquisas realizadas pelo núcleo colaboram para que o Memorial se torne uma política transversal, uma vez que se valem de trabalhos científicos produzidos em universidades, institutos e entidades civis, fontes bibliográficas, documentos do acervo do Deops/SP e de outros arquivos públicos, além dos relatórios produzidos pela Comissão Nacional da Verdade e pela Comissão Estadual Rubens Paiva da Assembleia Legislativa de São Paulo.

### 3.2.3.1 Coleta Regular de Testemunhos

O programa Coleta Regular de Testemunhos teve origem ainda no processo de implementação do MRSP, em 2008, com o levantamento de informações com os ex-presos do Deops/SP para a compreensão sobre as experiências cotidianas no cárcere. Esses primeiros registros de memórias ajudaram na montagem da exposição de longa duração que se configura ainda hoje. Segundo a ex-coordenadora do Memorial, Kátia Neves, no ano seguinte, o projeto começou a ser melhor estruturado, com objetivos definidos, com foco maior no prédio do Deops/SP e sua ação enquanto aparelho repressivo da ditadura (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018).

O programa se consolidou definitivamente em 2012 e hoje tem acervo de mais de 150 entrevistas individuais ou coletivas, gravadas em formato de áudio e vídeo, com ex-presos e perseguidos políticos, familiares de mortos e desaparecidos e militantes de movimentos sociais durante a ditadura militar. A metodologia de pesquisa utilizada é a História Oral, que tem como foco transformar os relatos em documentos, a partir da transcrição literal dos mesmos, para ampliar o conhecimento sobre o tema que não é possível encontrar em fontes conhecidas. Todas as entrevistas elas estão disponíveis para consulta integralmente no Memorial ou parcialmente no site da instituição.

O internauta que busca o conteúdo produzido encontra no campo do programa Coleta Regular de Testemunhos 155 entrevistas, divididas em quatro filtros distintos por tema. São eles: exposição, implantação do memorial, lugares de memória, memórias da ditadura e o antigo edifício do Deops/SP. A pesquisa também pode ser feita por nome dos testemunhos, lugares de memória mencionados nas entrevistas e por eventos históricos citados. Além do acesso ao vídeo, o visitante tem informações como a data que a entrevista foi gravada, um resumo do que foi dito, os lugares de memória e eventos históricos mencionados, quem foram os entrevistadores, operador de câmera, local da entrevista e a coleção da qual o material faz parte. Além disso, no nome do entrevistado há um hiperlink, que remete para uma biografia com o perfil de atuação da pessoa, as organizações que atuou, se foi ou não preso político, o ano e tempo do encarceramento, passagens pelo Deops/SP e ou outros presídios, local onde sofreu tortura, se é familiar de preso político e se foi ou não anistiado.

Entre os objetivos principais do programa estão o auxílio de pesquisa para atualização constante da exposição de longa duração, produção de conteúdo e divulgação de material para o debate com a sociedade sobre a memória do período (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2009). O indicador desenvolvido para o monitoramento

desta atividade é o número de coletas realizadas pela equipe por ano. A exceção é o ano de 2019, quando a referência de mensuração muda para eventos, lugares e organizações citados pelos testemunhos. Tal mudança ocorreu na revisão do Plano Museológico entregue naquele mesmo ano, como detalharemos no item a seguir. Para cada ano foi estabelecida uma meta de coletas, como veremos no quadro e gráfico abaixo.

Quadro 5 - “Coleta Regular de Testemunhos” - Memorial da Resistência de São Paulo

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Varição	Justificativa
2010	-	-	-	-	-
2011	-	-	-	-	-
2012	Nº de testemunhos levantados	6	7	117%	Meta ultrapassada pela realização de uma coleta a mais do que o previsto, em virtude da oportunidade de entrevistar o ex-Ministro da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, Paulo de Tarso Vannuchi. A execução desta meta teve início no quarto trimestre, depois da assinatura do 8º aditamento do contrato de gestão em setembro.
2013	Nº de testemunhos levantados	25	26	104%	Meta ultrapassada pela realização mais 10 entrevistas com advogados e ex presos políticos com vistas à realização de um vídeo documentário para a exposição “Os advogados da resistência: o direito em tempos de exceção”, inaugurada no dia 14 de dezembro de 2013.
2014	Nº de testemunhos levantados	25	29	116%	Meta ultrapassada pela realização de entrevistas a mais, em virtude dos possíveis cancelamentos de última hora. Houve também a oportunidade de se realizar uma entrevista coletiva somando duas entrevistas a mais.
2015	Nº de testemunhos levantados	60	65	108%	Meta ultrapassada pela grande demanda de produção de materiais para a alimentação do site do memorial e pesquisa para exposições temporárias de 2016.
2016	Nº de testemunhos levantados	15	15	100%	Meta atingida. Relatório não apresentou justificativa.
2017	Nº de testemunhos levantados	15	15	100%	Meta atingida. Relatório não apresentou justificativa.
2018	Nº de testemunhos levantados	15	15	100%	Meta atingida diante da distribuição trimestral da pesquisa, tendo como condição para sua realização as disponibilidades de data propostas pelos entrevistados.

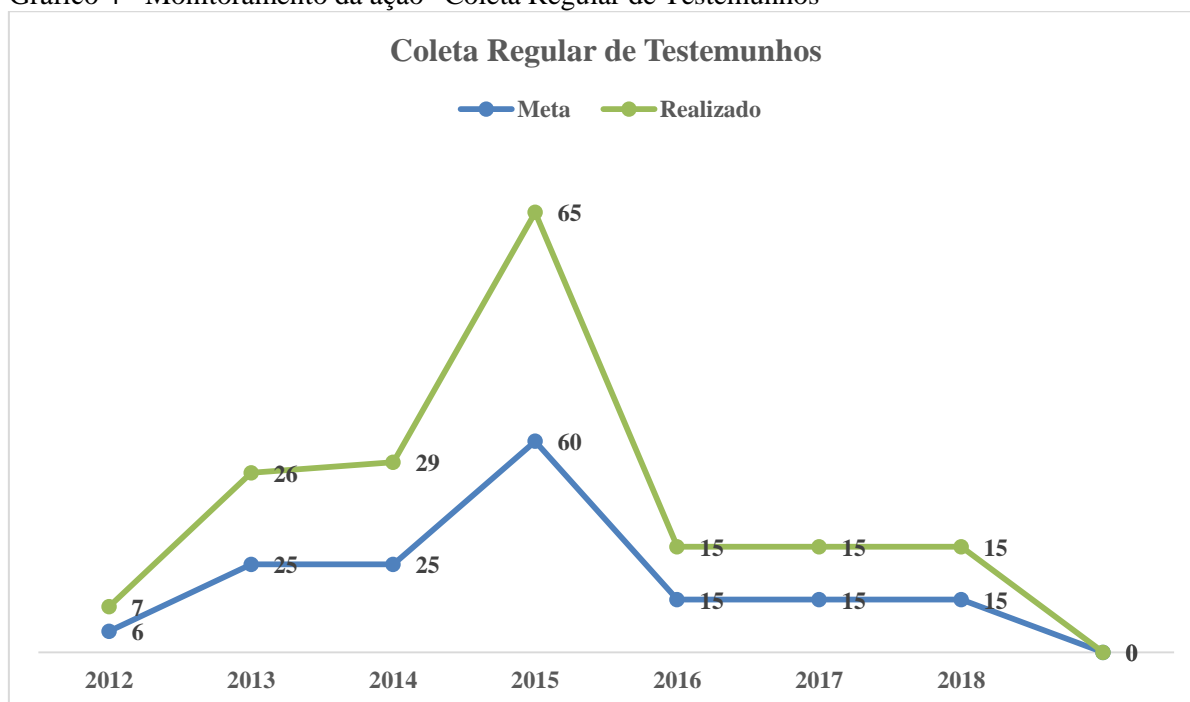
(continua)

Quadro 5 - “Coleta Regular de Testemunhos” - Memorial da Resistência de São Paulo (conclusão)

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Varição	Justificativa
2019	Mensuração de eventos, lugares e organizações, citados pelos entrevistados	-	-	-	Meta atingida. Como parte da atualização do plano museológico do Memorial da Resistência, a aplicação das informações do programa foi repensada para a estruturação de um banco de dados referenciável interna e externamente, para aproximar acervos de programas de pesquisa e mapear a memória política no contexto das ditaduras brasileiras. Desta forma, foi realizada uma apuração dos eventos, lugares e organizações citados no programa Coleta Regular de Testemunhos, que serão parte das categorias pesquisáveis do futuro banco de dados da instituição.

Fonte: elaboração do próprio autor

Gráfico 4 - Monitoramento da ação “Coleta Regular de Testemunhos”



Fonte: elaboração do próprio autor

Como já demonstrado na seção anterior, o programa só foi implantado a partir de outubro de 2012, em função de um novo aditamento no contrato de gestão e o recebimento de verba para operacionalização da atividade de pesquisa.

Até o ano de 2018 todas as metas foram ultrapassadas ou atingidas. Mas é importante notar que o objetivo anual triplica nos anos de 2013 e 2014, em relação a 2012, diante da coleta de testemunhos para a produção de documentário que foi exibido em uma exposição temporária. Já no ano de 2015 a atividade de pesquisa atingiu seu ápice, com meta de 60

coletas ultrapassada, diante da necessidade de alimentação do site do Memorial e pesquisa para exposições temporárias.

Mas entre os anos de 2016 e 2018 o programa diminuiu a meta para 15 coletas anuais e se resumiu a cumprir esses objetivos. Diante do que já foi retratado na seção 2, a Pinacoteca sofreu cortes sucessivos de repasse no contrato, o que dificultou a execução de diversas atividades, apesar de que no MRSP não houve diminuição do quadro de funcionários.

Em 2019, em função da revisão do Plano Museológico, a metodologia do programa mudou para a elaboração de um banco de dados aberto para mapear a memória política em contextos das ditaduras no país, a partir de tudo o que já coletado com base nas coletas já realizadas desde o começo da série histórica.

### 3.2.3.2 Lugares da Memória

O programa Lugares de Memória se divide em quatro segmentos, sendo dois deles ainda não implantados totalmente. O primeiro é o *Inventário Lugares da Memória* da resistência e repressão do Estado de São Paulo, sejam eles públicos ou privados, como delegacias, cadeias, locais de aprisionamento, tortura, de manifestações e protesto, como ruas e praças. Ao longo dos anos foram levantados mais de 180 registros, cada um com uma ficha catalográfica contendo localização, foto, histórico e os motivos que o transformam em um lugar de memória.

Outra linha de ação é a *Exposição Itinerante Lugares de Memória - resistência e repressão em São Paulo*, que leva informação para as cidades do Estado, que fazem parte do inventário ou não, e ao mesmo tempo busca aproximação com as comunidades para que elas mesmas possam contribuir para a expansão da pesquisa. A exposição passa por escolas, associações de bairro, secretaria de cultura e outras entidades, além de estar integrada ao Programa de Apoio ao SISEM.

Ainda em fase de estudos, de acordo com a ex-coordenadora do Memorial, Kátia Neves (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018), o projeto Museu do Percurso busca formatar percursos e roteiros de visitação em lugares de memória. Entretanto o baixo orçamento ainda inviabiliza sua implementação. Já como parte do novo Plano Museológico está o programa Sinalização dos Lugares da Memória, que consiste em um aplicativo desenvolvido com tecnologia de georreferenciamento que sinaliza os lugares de memória da ditadura na cidade de São Paulo. Mas para que esse projeto ande é preciso, de acordo Neves (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2018), parcerias com

outras instituições preservacionistas, como o Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico do Estado de São Paulo (CONDEPHAAT) e o Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio da Cidade de São Paulo (CONPRESP).

Todo o conteúdo do inventário pode ser acessado integralmente no site da instituição, através do repositório digital. A pesquisa pode ser feita por cidade, classificação, uso e funções ou por período. No primeiro filtro é possível identificar lugares de memória em 41 cidades do Estado de São Paulo, sendo 120 na capital, 8 em Ribeirão Preto, 8 em São Bernardo do Campo, 5 em Campinas, 4 em Osasco, 2 em Franca, 2 em Piracicaba, 2 em São Caetano e um nas cidades de Americana, Araçariguama, Arujá, Avaré, Barretos, Batatais, Bauru, Cajati e Jacupiranga, Cravinhos, Diadema, Franco da Rocha, Guaratinguetá, Guarujá, Guatapará, Ibiúna, Itapevi, Jaborandi, Marília, Osasco, Pindamonhangaba, Pirassununga, Praia Grande, Presidente Prudente, Presidente Venceslau, Rio Claro, São José do Rio Preto, São José dos Campos, Sorocaba, Taubaté, Tremembé, Ubatuba e Vinhedo.

Ao pesquisar por classificação, os lugares de memória são divididos por: aparato repressivo, aparelho, associação, cemitério, centro clandestino, centro cultural, centro esportivo, centro médico, complexo habitacional, espaço estudantil, espaço religioso, estabelecimento comercial, fábrica, logradouro, órgão de comunicação social e repartição estrangeira.

No campo uso e funções, o internauta pode buscar lugares de memória pelos temas: apoio à ditadura, apoio à perseguidos políticos, artes de contestação, assassinato por agentes da repressão, atentado, censura, concentração de prisioneiros de guerra, controle de estrangeiros, delação, denúncias de violações de direitos humanos, detenção de militantes políticos, encontros políticos, expurgos, homenagem à vítima da repressão, intervenção estatal, invasão por forças de segurança, julgamento de presos políticos, manifestação pública contra o regime, massacre, memorial/museu/centro de memória, movimento de trabalhadores, movimento estudantil, movimento LGBT, movimento negro, movimento popular, ocultação de cadáver, ocultação de documentos públicos, resistência acadêmica, resistência feminina, tortura, trabalho forçado, treinamento de agentes da repressão e treinamento de guerrilha.

Ao clicar em cada um dos lugares, independentemente do filtro ou da opção de busca usado, o lugar de memória aparece em ficha com fotos e legendas, nome, número de registro no inventário, cidade, endereço, um verbete que resume o histórico do local e o motivo que ele se caracteriza por um lugar de memória da ditadura e pessoas envolvidas, como também suas classificações, período, usos e funções e outros lugares relacionados.

Para o programa Lugares de Memória, os indicadores de monitoramento das metas mudam a cada ano, de acordo com o foi estabelecido nos Planos de Trabalho, o que interfere diretamente nas justificativas de metas atingidas. Vejamos a evolução da série histórica no quadro e gráfico a seguir.

Quadro 6 - “Lugares da Memória”

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Variação	Justificativa
2010	-	-	-	-	-
2011	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-
2013	Número de lugares mapeados	40	40	100%	Meta atingida. Relatório não apresentou justificativas.
2014	Número de lugares mapeados	10	14	140%	Meta ultrapassada pela realização de 04 revisões a mais que o planejado em virtude da preparação da exposição itinerante “Lugares de Memória. Resistência e repressão em São Paulo”, inaugurada no dia 11 de dezembro de 2014, na cidade do Guarujá-SP, além de revisados e aprofundados os 02 lugares previstos.
2015	Número de lugares revisados	80	195	244%	Meta ultrapassada diante da demanda de produção de materiais para a alimentação do site do memorial e pesquisa para exposições temporárias de 2016.
2016	Número de lugares revisados	45	45	100%	Meta atingida. Relatório não apresentou justificativa.
2017	Número de textos completos revisados	40	37	93%	Meta não atingida. O programa de pesquisa passou por discussão e reformulação no segundo semestre de 2017, potencializada pelas discussões presentes na revisão do plano museológico do Memorial da Resistência. Assim, ainda que numericamente a meta de revisão de textos não tenha se cumprido, muitas novas ações foram realizadas e o relato detalhado das mesmas consta no anexo técnico, ao presente relatório, no formato solicitado pela UGE.

(continua)

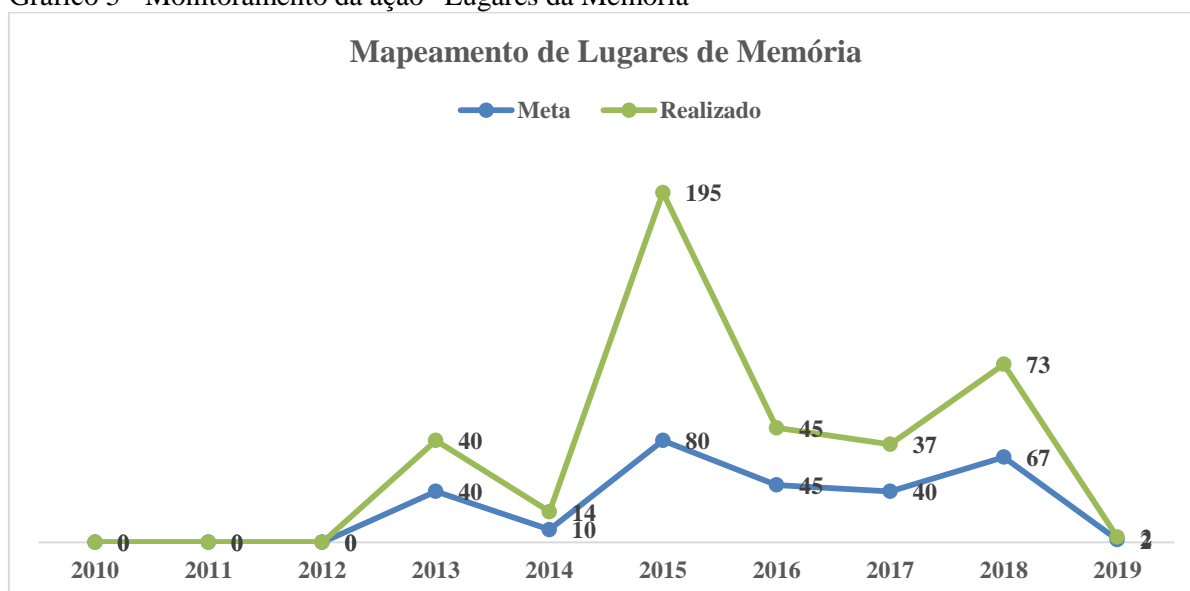
Quadro 6 - “Lugares da Memória”

(conclusão)

Ano	Indicador	Meta	Realizado	Varição	Justificativa
2018	Número de textos completos revisados	67	73	109%	Meta ultrapassada. O programa de pesquisa Lugares da Memória passou por rediscussão e reformulação metodológica no segundo semestre de 2017, embasadas, inclusive nas discussões realizadas no âmbito da revisão do plano museológico do Memorial da Resistência. A partir dessa conjuntura, foi estipulado que as fichas dos Lugares de Memória agrupariam amplas referências bibliográficas, documentais e filmográficas sobre os 183 lugares inventariados pela instituição, construindo-se como importantes fichas de subsídio para outras pesquisas.
2019	Manual entregue	2	2	100%	Meta atingida. Como parte da atualização do plano museológico do Memorial da Resistência, a aplicação das informações do programa foi repensada para a estruturação de um banco de dados referenciável interna e externamente, para aproximar acervos de programas de pesquisa e mapear a memória política no contexto das ditaduras brasileiras.

Fonte: elaboração do próprio autor

Gráfico 5 - Monitoramento da ação “Lugares da Memória”



Fonte: elaboração do próprio autor

Nos dois primeiros anos da atividade, o indicador elaborado é o número de lugares mapeados pelos pesquisadores anualmente. Em 2014 a meta foi ultrapassada pela

oportunidade de pesquisa em função da pesquisa feita para uma exposição itinerante realizada no Guarujá, SP, que resultou em novos dados coletados.

Entre 2015 e 2016 o indicador passa a ser o número de lugares revisados. Os pesquisadores foram in loco nos lugares de memória que haviam sido levantados nos anos anteriores. A pesquisa foi realizada nos relatórios apresentados pela Comissão Nacional da Verdade e pela Comissão da Verdade do Estado de São Paulo Rubens Paiva, encabeçada pela Assembleia Legislativa.

Em 2017 a métrica muda para número de textos completos revisados, depois que as discussões para a revisão do Plano Museológico começaram a ser feitas. O formato de catalogação e apresentação dos dados passou por uma mudança, fato que se apresenta como justificativa para o não cumprimento da meta. Em 2018 as reformulações continuaram e as fichas catalográficas passaram a conter novas informações, que envolveu maior demanda de trabalho para a equipe. Mesmo assim a meta foi atingida.

Já com o novo Plano Museológico em vigor, para o ano de 2019 foi estabelecido a criação de um manual metodológico para o programa, em vista ao cumprimento de um dos objetivos estratégicos de produção de um modelo metodológico para outras instituições, com referência sobre o novo banco de dados que passou a ser desenvolvido para aproximação do acervo do Memorial e mapeamento da memória política.

### 3.3 NOVOS DESAFIOS

Depois da revisão do Plano Museológico e da renovação do contrato de gestão entre SEC e APAC até 2023 fica clara a intenção do Estado em transformar o Memorial da Resistência em equipamento cultural, elevando sua atual condição de programa específico da Pinacoteca do Estado. Isso representa um avanço nos esforços para a manutenção e ampliação desta política de memória, que se apresenta de forma singular no país. Depois de décadas de abandono e tentativas de apagamento do passado de um dos lugares de memória mais icônicos do país, o Deops/SP, hoje o Memorial entra para a história não só por ser a única instituição que se dedica a preservar as memórias da resistência política da ditadura militar nestes moldes, como também por sua capacidade de transformação social diante das atividades oferecidas para a população. E para que essa ampliação aconteça efetivamente estão previstos no Planejamento Estratégico e nos novos Planos de Trabalho a busca de novas parcerias e a criação de programa de captação de recursos, o que garantiria financiamento de novas ações, ampliação de programas já existentes e contratação de funcionários.

Entretanto é importante descartar que todo o esforço para que isso aconteça está concentrado no próprio modelo de gestão, em um processo gradativo, em meio a todas as outras responsabilidades da Pinacoteca, como as relacionadas com a curadoria do acervo do museu de arte e outras atividades. Além disso, há um limite orçamentário que começa no próprio Estado, dentro do que foi definido em contrato para o repasse à OS. Portanto, tal fator, já identificado como limitante para a expansão da instituição, ainda permanece, sendo que só será possível dizer se a estratégia para a superação do problema será efetiva com a execução das ações planejadas até o fim de 2023. Isso significa que a instituição não está livre de sofrer com novos cortes de repasses, podendo ter seus objetivos comprometidos.

Na equação do estranhamento entre as abordagens temáticas do Memorial e Pinacoteca, as estratégias definidas buscam o alinhamento das atividades com a criação de banco de dados integrado e a prospecção de alcance de novos públicos. Isso ao passo que, como já dito, há um apontamento da necessidade de maior autonomia no desenho organizacional da instituição. Duas ações que podem parecer contraditórias à primeira vista, mas seguem a lógica da manutenção do modelo de gestão e o plano de expansão do Memorial.

A ênfase na ampliação do conceito de resistência está bem detalhada e pela primeira vez a instituição avança com exposições e debates que articulam as memórias das resistências com grupos que não os ligados à partidos de esquerda e organizações políticas, contemplando mulheres, classes trabalhadoras, mulheres, movimentos feministas e LGBTQIA+. Mas ainda assim de forma tímida diante da urgência da reivindicação desses atores sociais. A sociedade teve papel fundamental em todo o ciclo da política, do embrião do Memorial até a execução das atividades. Os grupos políticos de esquerda, familiares de mortos e desaparecidos e principalmente ex-presos políticos que ficaram encarcerados nas celas do Deops/SP foram a base para o levantamento das memórias, que embasaram o corpo técnico da instituição para a estruturação de todas as linhas programáticas. Fato é que outras memórias da resistência, de outros grupos que foram e continuam sendo reprimidos pela violência do Estado precisam sair do subterrâneo e também serem contempladas por esta política de memória.

A exploração além muros começa a ganhar corpo no entorno do Memorial, na Estação da Luz, no bairro Santa Ifigênia, na cidade de São Paulo. A região ficou conhecida como **cracolândia**, por ter se tornado reduto de dependentes químicos, traficantes e pessoas em situação de rua, o que por si só transforma o espaço em um reduto de conflitos das mais diversas ordens, espanta a população dessa região diante do medo de assaltos e preconceito e chama a atenção das forças de segurança pública. Na última década, diversas operações para

acabar com a **boca do lixo** e espantar os dependentes químicos dali com o intuito de limpar a área, em um movimento higienista, foram realizadas pela polícia. Tanto que movimentos sociais surgiram em oposição à violência institucional e a violação de uma série de direitos que aquelas pessoas sofrem diariamente, ampliando e classificando todo o entorno do Memorial como um lugar de resistência. Enquanto outras políticas efetivas para que todos ali vivem não são tomadas, como moradia, tratamento de saúde e distribuição de renda, a violência continua e assim a cracolândia resiste. Como instituição de memória, que tem a resistência e a repressão como conceito gerador, é dever do Memorial extrapolar seu universo e trazer o problema para o debate público. O programa Resistências no Território já previsto para ser implantado irá contemplar esta demanda, entretanto não há detalhamento no Plano de Trabalho de como isso acontecerá.

Em relação a execução das atividades analisadas no item acima fica claro nos resultados apresentados, com a superação das metas em quase todos os anos, que há interesse da sociedade na visitação, seja para população de forma geral ou para estudantes e professores das redes pública e privada. Mais recentemente, a nova onda de disputas pela memória da ditadura, já detalhadas na seção 1, reacendeu o interesse da população sobre o tema, o que levou mais gente a conhecer de perto esse lugar de memória e professores a trabalharem com mais atenção, sobre outras perspectivas, o período histórico em salas de aula. Ao mesmo tempo isso provoca reações adversas de grupos conservadores contra políticas de memória e a instituição. Isso mostra que aquela janela de oportunidades que tornou a política viável se fechou, não existe mais.

Portanto, sua continuidade depende que o problema a qual se dedica, ou seja, garantir o direito à memória das resistências contra a violência do Estado e encontrar caminhos para o fortalecimento da democracia e uma cultura voltada para os direitos humanos, se mantenha na agenda de prioridades do Estado. E para que isso aconteça, a vigilância e pressão dos diversos atores sociais, além do diálogo com servidores das diversas secretarias de São Paulo, gestores do Memorial e da Pinacoteca e representantes da OS devem ser periódicos. A realidade mostra que as conquistas no que diz respeito à evolução de políticas de memória no país ainda são tímidas, estão em processo de continuidade e por isso mesmo frágeis.

A necessidade constante de recursos é outra questão que volta a circundar a instituição na execução das atividades. Pelas justificativas apresentadas sobre os resultados, apesar de todas as metas terem sido atingidas, é notório que os altos e baixos na captação de recursos são fatores que podem a efetividade da política. Estudantes e escolas tiveram que cancelar visitas por falta de transporte, o que demonstra claramente a dependência direta da

atividade com outras políticas. Por isso, o realinhamento entre os programas, uma revisão de tudo que está envolvido principalmente no que diz respeito à educação e envolvimento de outras instâncias públicas, paralelamente ao contrato do Estado realizado com a Organização Social, se faz urgente.

A busca por novos públicos também está contemplada no escopo das ações estratégicas, com a realização de pesquisa para este fim, reformulação da comunicação e a presença ativa na internet, com uso das redes sociais. Mas importante notar que a interatividade principalmente com as pessoas mais jovens nas redes pode apresentar uma capacidade de engajamento maior e destaque nas plataformas, a partir do compartilhamento de conteúdo. Por isso o foco neste aspecto não deve estar em uma ou outra atividade e sim de forma global, mas sempre identificando quais postagens despertam maior interesse. Nesse sentido os seminários sábados resistentes, ao congregar pesquisadores, professores e representantes de movimentos sociais podem ter papel ativo na divulgação das atividades, relacionando o protagonismo desses atores com a instituição.

Por fim, sobre as atividades referentes ao núcleo de pesquisa, a revisão do Plano Museológico deu novos sentidos para o potencial que representa a base de dados já coletados nos programas Coleta de Testemunhos e Lugares de Memória. Os dois programas se relacionam diretamente uma vez que a fontes de memória e a metodologia de pesquisa empregada, ou seja, a História Oral, são praticamente as mesmas, o que abre caminho para um cruzamento de informações. Por isso mesmo foi identificada a necessidade do desenvolvimento de um sistema informatizado para tabular o que foi e o que ainda será coletado. Abre-se, desta maneira, a possibilidade de novos campos de pesquisa, ampliação do conhecimento sobre o conceito e a memória da resistência, assim como suas articulações com o presente.

O mapeamento de lugares de memória ao longo da última década em cidades espalhadas por todo o Estado de São Paulo revela um montante significativo de prédios, delegacias, campos de aprisionamento, praças, porões, prédios e casas onde ocorreram torturas, desaparecimentos forçados que atestam materialmente o tamanho do aparato repressivo da ditadura militar. Entretanto o MRSP é a única instituição a preservar as memórias da resistência e a ressignificar estes espaços por meio da musealização em uma política pública de impacto social. Isso demonstra na mesma medida que há um esforço para a ampliação do Memorial uma desarticulação com estes municípios para evitar o apagamento do passado e desconfiguração destes lugares, se é que isso já não ocorreu.

Assim sendo é possível idealizar a ressignificação de cada um deles, seja por meio da elaboração de museu ou da ocupação de tais espaços com projetos de memória ou até mesmo com a aplicação dos próprios programas já desenvolvidos pelo próprio Memorial da Resistência. Entre os objetivos traçados no próprio Plano Museológico estão a elaboração de um manual prático para a elaboração do programa Lugares de Memória e a mensuração de eventos, lugares e organizações citados pelos entrevistados no programa Coleta de Testemunhos. A intenção também mencionada no último PM é a criação de um modelo para a replicabilidade da instituição, apesar da forma não ter sido detalhada.

Portanto, ao olharmos para o Memorial da Resistência de São Paulo em perspectiva nota-se uma evolução concreta da política e demandas crescentes para sua expansão, inclusive com vistas a sair dos muros do Deops/SP e aplicar todo o conhecimento acumulado ao longo da última década em outros municípios do Estado. O Plano Museológico é conciso, mas traça um caminho sólido para o futuro, com Planejamento Estratégico definido, com seus objetivos estratégicos, metas, sistemas de monitoramento e avaliação de resultados. Apesar disso, os desafios são inúmeros, no que tange principalmente a destinação de recursos por parte da Secretaria de Cultura em contrato de gestão. Por isso um caminho de novas parcerias é essencial para sua continuidade. Até que se prove o contrário, o Memorial resiste!

## 4 PRODUTO

A apresentação de um produto é parte fundamental deste programa de pós-graduação, como forma de devolver para a sociedade o investimento público feito na formação dos alunos com aspectos práticos no campo das políticas públicas. Por isso, depois da análise aprofundada sobre o Memorial da Resistência de São Paulo, compilamos algumas diretrizes gerais para que municípios possam elaborar e implementar suas próprias ações de preservação e direito à memória da resistência política. Trata-se de uma lista de sugestões, propostas e reflexões que podem ser úteis nesse desafio, mas não um manual ou cartilha de como fazer, até porque seria pretensioso de nossa parte oferecer um modelo pronto e formatado, uma vez que existem particularidades em cada caso. Importante ressaltar também que não propomos aqui uma cópia do modelo do MRSP, mas sim uma inspiração no modelo, por se tratar de uma política única no país, com vistas ao potencial de replicabilidade de suas atividades.

Um bom começo é a formação de uma equipe de trabalho diversa, que tenha um mínimo interesse no tema, com a participação de professores de história, pesquisadores, representantes de universidades, estudantes, memorialistas locais, especialistas em políticas públicas, artistas, agentes culturais, profissionais de museus, profissionais liberais, representantes de entidades civis, ONGs e associações, líderes comunitários, representantes de movimentos sociais diversos, servidores públicos e representantes dos três poderes, executivo, legislativo e judiciário. Enfim, um time de atores sociais que possam compor um grupo de pressão, com capacidade de iniciar as primeiras discussões sobre as políticas de memória e os problemas públicos que giram ao redor delas.

Outro passo importante é a identificação e mapeamento de lugares de memória da ditadura. O próprio núcleo de pesquisa do MRSP já tem uma gama de dados que podem ser acessados para facilitar o caminho das iniciativas, conforme apresentado ao longo desta dissertação. De antemão é possível citar alguns exemplos clássicos: prédios históricos, casarões onde viveram representantes políticos, edifícios públicos, escritórios de advocacia, sedes da OAB, praças, largos, parques públicos, estações de trem, terminais de ônibus, delegacias, cadeias, penitenciárias, campos de aprisionamento, batalhões e quartéis da polícia militar, fábricas, bares, escolas, universidades, centros acadêmicos, institutos de pesquisa, bibliotecas, livrarias, conventos e ordens religiosas, redações de jornais, rádio e tv, consulados, centros culturais, teatros, cinemas, sedes de ONGs e associações, escritórios de partidos políticos, sindicatos, estádios de futebol, centros esportivos, hospitais, centros de

tratamento psiquiátricos, instituto médico legal, cemitérios, fazendas, sítios e centros de treinamento das organizações que fizeram resistência armada.

Outras fontes documentais também podem ser úteis na identificação de lugares de memória, como por exemplo os relatórios das Comissões da Verdade, tanto a nacional quanto as estaduais e municipais realizadas por todo o país, na busca por informações, assim como os documentos que compõe o acervo do Arquivo Público do Estado de São Paulo sobre a ditadura. Também é importante fazer um levantamento de documentos que ainda não vieram à público, seja porque fazem parte de acervos particulares das famílias, seja porque foram esquecidos ou escondidos em gavetas de órgão públicos.

Concomitantemente pode ser realizada a identificação das vítimas da repressão durante a ditadura militar e o registro de suas memórias, com ajuda da tecnologia audiovisual. Mais uma vez, o núcleo de pesquisa do próprio Memorial da Resistência de São Paulo e os registros das Comissões da Verdade também podem ajudar nessa busca. Se não for possível o encontro com alguns destes testemunhos diretos, seja porque não estão vivos ou por qualquer outra impossibilidade, podem ser buscados seus parentes e descendentes, no caso cônjuges, filhos ou netos. Para que seja um trabalho robusto é preciso que haja o rigor da ciência no tratamento dos dados. A metodologia da história oral é aliada fundamental neste processo, portanto é importante reiterar aqui o envolvimento de pesquisadores e profissionais gabaritados para tal.

Todas estas primeiras informações coletadas são importantes para a identificação de uma potencialidade de ações ao redor destes testemunhos e lugares de memória, que podem ser traçadas enquanto políticas públicas. Mas para a construção de uma política multicêntrica, horizontalizada, é importante a participação não só de atores envolvidos diretamente com o tema, como também da sociedade de uma forma geral. Por isso é fundamental que se apresente todos os dados levantados pelo grupo de trabalho à comunidade, com publicação de material, seja em formato de artigo científico, livro, e-book, apostila, enfim, o que for possível.

A materialidade das pesquisas dá base para a realização de uma sequência de debates públicos, palestras, rodas de conversa e seminários que podem ser organizados em centros comunitários, nas próprias câmaras de vereadores, auditórios de bibliotecas públicas, paços municipais e até praças públicas. Em caso da impossibilidade de encontros presenciais, as reuniões podem ser feitas através da internet. Claro que antes é necessário um chamamento do público e divulgação do trabalho, que também deve ter auxílio das redes sociais como estratégia de comunicação.

Tais sugestões são importantes para o entendimento se há uma abertura de janela favorável para a formação de uma agenda pública, que coloque o direito à memória na lista de prioridades do governo. Em caso de um aceno positivo de todas as partes é possível uma articulação mais próxima com o grupo e os representantes do executivo para a sequência dos fluxos da política, uma vez que o fluxo dos problemas já foi iniciado. Os próximos passos naturais, de acordo com Kingdom (1995), são a busca por alternativas e a identificação dos agentes políticos que estarão à frente das pautas. Em caso contrário, caso os representantes do executivo estejam filiados a um partido político que negue as atrocidades realizadas pela ditadura militar e inviabilize o diálogo, caso a comunidade fique dividida em reações contrárias, o que é plausível no atual contexto, a política de memória pode surgir pelas instituições, associações, entidades, enfim pelo esforço dos atores na busca de alternativas.

Como vimos no estudo de caso do Memorial, a política parte da musealização do Deops/SP, um lugar de memória da ditadura. Mas é importante ressaltarmos que nem sempre será possível fazer a transformação de um prédio em memorial, até porque o espaço pode abrigar um órgão público, ter sido completamente descaracterizado, ser de propriedade privada. Mas pelo menos é preciso que se dê início a um movimento de preservação, com intermédio dos conselhos municipais de cultura. Tais grupos podem pedir o tombamento dos prédios seja em nível municipal, estadual ou federal, diante da importância enquanto patrimônio histórico material e imaterial. Claro que, mais uma vez, o avanço dessa proposta depende da vontade de memória, como já disse Nora (1993), da pressão dos atores, de uma janela favorável, enfim, do aceno social.

Em caso da possibilidade de ocupação, a musealização é um dos possíveis caminhos. Desta forma, a restauração do espaço (mesmo que seja apenas de uma sala se for o caso), a montagem de acervo com objetos e documentos da época são um excelente começo. A montagem de uma exposição permanente para a comunicação do que aconteceu naquele lugar em um passado não tão distante é avanço considerável. A visitação pública mediada por guias formados também é algo desejado, para que haja interatividade e o espaço não se torne inerte a ponto de não cumprir o objetivo desejado de transformação social.

Mas para que isso se torne algo concreto, um profissional da área deve estar à frente da proposição de um projeto, que leve em consideração, além da exposição, a execução algumas atividades. Entre elas, podemos destacar algumas realizadas pelo próprio MRSP, como a visitação de estudantes de escolas públicas e privadas para a ampliação do conteúdo escolar, a organização e realização de eventos culturais e artísticas, como debates, rodas de conversa e seminários sobre as formas contemporâneas de resistência, discussões teóricas

sobre o legado da ditadura para o mundo de hoje com pesquisadores, realização de cursos e oficinas, encenações teatrais, apresentação dos testemunhos da resistência com auxílio de recursos audiovisuais e encontros de movimentos sociais.

Entretanto, na impossibilidade de ocupação, não é porque o local não pode se tornar um museu complexo nos moldes do MRSP, com plano museológico e planejamento estratégico, que não possa se abarcar uma política de memória. Uma estratégia é a organização de um roteiro que contemple diversos lugares de memória da repressão da cidade, mesmo que a visitação seja apenas pelo lado de fora. Para isso pode ser criado um passeio de ônibus em grupo, para estudantes, moradores ou turistas que sejam, nos moldes do mundialmente conhecido *city tour*, com um guia explicando os acontecimentos em cada espaço. Aos participantes pode ser entregue um material impresso com um resumo das informações do roteiro e dos lugares ou arquivo para acesso digital.

Ainda em se tratando de haver dificuldade na ocupação de lugares de memória o desenvolvimento de programas e atividades educativas, culturais e de pesquisa podem muito bem ser desenhadas e elaboradas com execução em escolas, associações e espaços públicos. Um web site também pode ser desenvolvido para que toda a pesquisa, acervo de objetos e documentos, fotos e testemunhos possam ser acessados pelos moradores da cidade.

De toda forma, a execução de tais projetos precisa de recursos e dependem diretamente de outras políticas, como por exemplo o transporte público, o investimento em pesquisa, o pagamento de equipe especializada para acompanhamento das atividades assim como de restauração de edifícios considerados lugares de memória. Para isso é necessário investimento do poder público, repasse de recursos da Secretaria de Cultura e previsão orçamentária para tal. Diante da escassez de verba por conta do contexto de crise econômica a cidade pode buscar recursos com os governos estadual e federal, recorrer às leis de incentivo e buscar patrocínio privado. Além do mais, o modelo de contrato de gestão de Organização Social, a exemplo do Memorial da Resistência de São Paulo, também é um caminho sólido a ser escolhido, mas claro que para isso a legislação local deve estar alinhada com sistema administrativo.

A articulação com outras prefeituras, entidades ligadas aos direitos humanos, a busca por parcerias e desenvolvimento de projetos de pesquisa e preservação com instituições deve estar sempre em foco no que diz respeito às políticas de memória. A formação de uma rede com as iniciativas já existentes é fundamental para que as ações ganhem corpo e possam de fato sair do mundo das ideias. Desta forma, procuramos contribuir com o estudo das políticas

de memória e apresentar caminhos para o avanço das ações tá importantes para a equação de problemas que provocam conflitos há muito tempo no país.

O quadro a seguir traz um resumo das sugestões propostas acima.

Quadro 7 - Diretrizes para elaboração de políticas de memória

<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>
<p><b>FORMAR EQUIPE DE TRABALHO</b> (Historiadores, museólogos, profissionais ligados à cultura, especialistas em políticas públicas, representantes das prefeituras e do poder público)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão sobre políticas públicas de memória;</li> <li>• Pesquisa sobre a Ditadura;</li> <li>• Mapeamento dos lugares de memória da resistência do município;</li> <li>• Levantamento e coleta de testemunhos;</li> <li>• Levantamento de documentos.</li> </ul>
<p><b>REALIZAR AUDIÊNCIAS PÚBLICAS</b> (Auditórios de centros comunitários, associações de bairro e Câmaras Municipais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do tema para a comunidade;</li> <li>• Identificar grupos sensíveis aos temas e as disputas pela memória locais.</li> </ul>
<p><b>LEVANTAR SOLUÇÕES</b> (Formular alternativas para a preservação da memória política junto com agentes públicos e atores sociais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas de ocupação / musealização de lugares de memória;</li> <li>• Criar atividades educativas em escolas e/ou em lugares de memória;</li> <li>• Oferecer cursos de formação de professores;</li> <li>• Criar roteiros culturais sobre lugares de memória da ditadura;</li> <li>• Levantar custos para aplicação das atividades.</li> </ul>
<p><b>IDENTIFICAR AGENTES POLÍTICOS</b> (Articular as esferas públicas, institucionais e privadas que podem estar associadas ao tema)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar legislação em vigor sobre políticas de cultura e museus;</li> <li>• Identificar Organizações Sociais aptas a estabelecer contrato de gestão com prefeituras;</li> <li>• Estabelecer contato com secretarias para levantamento de recursos e parcerias para execução de programas;</li> <li>• Dialogar com outras prefeituras para estabelecer parcerias.</li> </ul>
<p><b>APLICAÇÃO</b> (Implementação das políticas públicas de memória desenvolvidas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar ações elaboradas;</li> <li>• Desenvolver sistemas de monitoramento das atividades.</li> </ul>

Fonte: elaboração do próprio autor

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No começo deste trabalho revisamos os aspectos principais sobre as políticas de memória no Brasil, para apresentar ao leitor discussões teóricas sobre os conceitos que giram ao redor do tema, até chegarmos aos principais marcos legais, como a Lei de Anistia, Comissão Nacional da Verdade e Plano Nacional de Direitos Humanos. Tal estudo possibilitou a conclusão de que, apesar dos avanços importantes na garantia do direito à memória da resistência política, o processo da justiça de transição no Brasil ainda está em curso, diante das sucessivas tentativas de apagamento do passado e dos crimes institucionalizados pelo Estado que repercutem ainda nos dias atuais.

Com o reforço de uma cultura política baseada no autoritarismo, as memórias da ditadura ainda seguem em disputa, sem horizonte para seu fim. Prova disso é a ascensão de grupos de extrema direita, liderados pelo presidente da república Jair Bolsonaro, que exaltam os ditadores, evocam a todo momento a intervenção militar e descredita as instituições. Isso significa dizer, em outras palavras, que o país não está de livre de sofrer novo golpe em sua frágil e jovem democracia.

Os legados da violência policial e abuso de autoridade deixados pela ditadura dialogam com o presente. Ações em nome da segurança pública, que se desenrolam com a justificativa do combate ao crime organizado e ao tráfico de drogas ligado às facções criminosas, hoje abrem brecha para práticas violentas e arbitrárias contra negros, pobres, moradores de comunidades, homossexuais, feministas e representantes de outros movimentos sociais, que são considerados pelas forças de segurança automaticamente como suspeitos, sem que haja necessidade de qualquer prova de crime cometido pelos mesmos. E são as políticas de memória que devem abarcar novas formas de combater este câncer da repressão, que volta a crescer no país.

Tal debate deve ser realizado e construído pelo poder público, mas com participação direta da sociedade. Conforme demonstrado ao longo desta dissertação, o ponto de partida para o desenho de ações que visem a transformação da realidade deve ser concreto, tendo como maior exemplo os lugares de memória da ditadura. A preservação e ocupação de espaços como delegacias, presídios, praças públicas, conventos e outros que foram palco do terrorismo do Estado são forma de garantir o direito à memória das vítimas da repressão. São eles, os lugares de memória, que ancoram as vozes e tiram do subterrâneo testemunhos vivos e seus descendentes de um passado, para apresentar por meio da oralidade outras versões sobre o mesmo fato, contrapondo a memória nacional e oficial, esculpida pelo poder e pelas elites.

Nesse sentido, o Memorial da Resistência de São Paulo se apresenta como exemplo único de política pública de memória.

Na segunda seção desta pesquisa analisamos com profundidade todo o ciclo do objeto de nosso estudo, desde os primeiros movimentos de preservação e tombamento do Deops/SP, passando pelas ações de ocupação do prédio, as intenções iniciais do Estado diante da pressão dos atores na criação de um memorial, a conformação de agenda, até chegar na elaboração e implementação do MRSP. Tal análise, com base na teoria de Kingdom (1995), nos leva a crer que a conjunção de diversos fatores levou a abertura de uma janela de oportunidades, sem a qual tal política não teria sido formatada nos moldes como ela é hoje ou talvez não teria ido adiante.

Entre os fatores que ajudaram a formar os fluxos múltiplos da política podemos destacar o posicionamento favorável dos agentes públicos, que estavam nos cargos certos e no momento certo, a organização de atores sociais ao redor do Deops/SP e a proposição de soluções técnicas e viáveis por parte de profissionais gabaritados para a execução do Memorial. Além disso, a mudança na legislação que permitiu a contratação de Organizações Sociais para gestão de equipamentos públicos completou a viabilização de um modelo de gestão até então inédito, que se mostrou fundamental para a existência da instituição.

Também é possível afirmar que o Memorial da Resistência de São Paulo é um aglutinador das principais diretrizes norteadoras das políticas de memória estabelecidas no país desde a redemocratização, quando olhamos para as linhas programáticas em atividade. A instituição contempla em resumo: o direito à memória da resistência a partir da preservação e musealização de um lugar de memória; uma exposição com acervo documental interativa com os visitantes, a partir de um mergulho no cotidiano dos presos na carceragem, com acesso às memórias narradas em audiovisual; um núcleo de pesquisa científica com profissionais habilitados para o mapeamento de lugares de memória no Estado de São Paulo e registro de testemunhos com a metodologia da história oral, para ampliação da documentação e do conhecimento histórico sobre o tema; a promoção de uma educação em direitos humanos, formação de professores, produção de material didático e capacitação de profissionais de turismo; e a promoção de debates com público em geral sobre temas correlatos à ditadura militar.

Além disso, seus princípios norteadores estão em sintonia com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), convenção que aconteceu em Nova York no ano de 2015 e reuniu 193 países comprometidos em adotar medidas transformadoras para o mundo em um prazo de 15 anos. O relatório final produzido desta reunião traz 17 Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável (ODSs), tendo destaque para esta pesquisa o de número 16, intitulado *Paz, justiça e instituições eficazes*, que tem intuito de “promover instituições fortes, inclusivas e transparentes, a manutenção da paz e o respeito aos direitos humanos baseados no Estado de direito” (BRASIL, 2016, p. 30). Entre as metas deste objetivo estão a redução de todas as formas de violência, tortura, assegurar acesso à informação, proteger liberdades fundamentais e fazer cumprir políticas não discriminatórias. Desta forma, uma instituição como o MRSP está alinhada com o conceito de que garantir a liberdade é base do desenvolvimento de um país, a começar por suas atividades.

Entretanto, toda a concepção do Memorial foi baseada nas memórias de resistência de grupos de esquerda e organizações que se colocaram em oposição à ditadura entre 1964 e 1985. Longe de ser um problema. Mas para que de fato uma maior parte da sociedade seja contemplada por esta política é preciso ampliar o conceito de resistência, diante das formas contemporâneas da violência já colocadas acima. Para tanto, em se tratando de um museu em essência, as relações do passado com o presente precisam estar explícitas em todos os programas. Por isso os esforços precisam ser redirecionados para uma revisão completa das linhas programáticas, no sentido de buscar novas referências, fontes documentais e orais para representar a diversidade social.

Na última seção, olhamos para o Memorial da Resistência de São Paulo em perspectiva, com foco nos resultados atingidos das principais atividades realizadas ao longo de dez anos e quais foram os caminhos desenhados para o futuro, com a revisão do Plano Museológico. A análise dos indicadores de metas apresentados nos relatórios publicados pela APAC, nos faz chegar à conclusão de que a execução de tais atividades tem uma relação de dependência direta com outras políticas públicas, como por exemplo o serviço gratuito de transporte para estudantes para a visitação educativa guiada. Além disso, os dados reiteram ciclicamente a importância da participação dos atores sociais na construção de pontes com a sociedade, ampliação de público e sentimento de pertença com o espaço.

Ocorre que o acesso aos dados detalhados de recursos repassados e valores investidos ao longo do período de análise foi uma limitação desta pesquisa, por uma série de fatores, entre eles a troca de coordenação do MRSP durante a coleta de informações e a pandemia do novo Coronavírus, que impediu a visitação *in loco*. Por isso, para não incorrerem em erro, questões específicas de orçamento não entraram no escopo de análise, o que não significa que não possam ser contempladas em futuras pesquisas. Apesar disso, é possível afirmar que a escassez de recursos, seja para atividades educativas, pesquisas científicas ou eventos culturais, é obstáculo claro a ser vencido. Em um olhar amplo é

possível afirmar que, apesar de o modelo de gestão do MRSP ter sido fundamental para sua existência, a dependência da Pinacoteca do Estado nos moldes atuais impede sua ampliação. Por isso é urgente a transformação da instituição em equipamento cultural, como previsto no novo Plano Museológico, para maior autonomia do Memorial no estabelecimento de parcerias e busca de recursos, seja por doações, captação, leis de incentivo ou até mesmo por contrato de gestão.

Por fim os resultados apontam que o MRSP construiu ao longo do tempo um arcabouço de experiências, programas e resultados positivos que podem servir de modelo e de base para que outros municípios elaborem suas políticas de memória, preservem seus lugares de memória da ditadura, registrem as memórias de testemunhos do passado, abram diálogo com a comunidade e promovam uma cultura em direitos humanos. Isso não significa dizer necessariamente copiar a estrutura existente, mas sim ter como ponto de partida os programas já existentes, pois observar a curva de aprendizagem é fundamental na replicabilidade de uma política pública. Por isso o MRSP deve completar o objetivo de produzir manuais metodológicos de suas atividades, estreitar parcerias com prefeituras, entidades civis espalhadas pelo interior do Estado e oferecer espécie de consultoria, oficina de capacitação, o que seja, para acompanhamento da elaboração e implementação de tais políticas.

Mas obviamente a viabilização de tal proposta de expansão perpassa mais uma vez a questão orçamentária e para isso é necessário que o Estado amplie a destinação de recursos para este fim, o que novamente faz recair na importância de autonomia institucional do Memorial. Esta pesquisa não tem elementos suficientes para apontar caminhos concretos para resolver esse nó, até mesmo porque tal aspecto não está no contemplado no objetivo geral e nos objetivos específicos. Mas de fato é uma limitação que automaticamente se coloca como desafio para futuras pesquisas.

Como sugestão de pesquisas futuras deixamos aqui, a partir do que foi levantado nesta pesquisa, a realização de um comparativo do MRSP com outras instituições internacionais, que, por exemplo, participam da Coalização de Sítios de Memória, para que se possa avaliar de um outro ponto de vista os resultados atingidos pela instituição, encontrar novos caminhos para sua permanência, vislumbrar novos projetos, perspectivas e a ampliação do conhecimento.

Por fim queremos ressaltar que para o país avançar nas políticas de memória é preciso antes de tudo vontade política, de modo que questões como a defesa da democracia e dos direitos humanos, combate à violência institucional e política, o direito à memória e a preservação do patrimônio estejam sempre na agenda pública, independentemente deste ou

daquele governo. Por isso, longe de esgotar o assunto, é preciso que se avance nas pesquisas. A história oral e a museologia são algumas ferramentas que podem ser adotadas para romper com a memória consensual, mas não as únicas. Para tanto é fundamental o trabalho de profissionais gabaritados, o envolvimento das classes políticas, instituições, entidades civis, empresas privadas e organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABRÃO, P. A lei de anistia no Brasil: as alternativas para a verdade e a justiça. *In: RUIZ, C. M. M. B. (org.). Justiça e memória. Direito à justiça, memória e reparação: a condição humana nos estados de exceção.* São Leopoldo: Casa Leiria; Passo Fundo: Editora IFIBE, 2012. p. 197-225.
- ABRÃO, P.; TORELLY, M. D. Mutações do conceito de anistia na justiça de transição brasileira: a terceira fase da anistia. *In: TOSI, G.; FERREIRA, L. F. G.; TORELLY, M.; ABRÃO, P. (org.). Justiça de transição: direito à justiça, à memória e à verdade.* João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 63-86.
- ABREU, A. A. **Revolta comunista de 1935.** Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil - FGV, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/revolta-comunista-de-1935>. Acesso em: 21 maio 2020.
- ALMEIDA, G. **As esperanças do passado.** 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Departamento de Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, dez. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 out. 2020.
- ANSARA, S. Políticas de memória x políticas do esquecimento: possibilidades de desconstrução da matriz colonial. **Psicologia Política**, [S. l.], v. 12, n. 24, p. 297-311, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v12n24/v12n24a08.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2019.
- ANTONIO, G. M. Promoção da reconciliação nacional. **Revista Jurídica da Presidência**, Brasília, v. 15, n. 105, p. 69-92, fev./maio 2013. Disponível em: <https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/67/57>. Acesso em: 09 jun. 2020.
- AQUINO, Y. Governo lança portal Memórias da Ditadura com material didático para estudantes. **Agência Brasil**, Brasília, 05 dez. 2014. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2014-12/governo-lanca-portal-memorias-da-ditadura-com-material-didatico>. Acesso em: 21 maio 2021.
- ARAUJO, M. *et al.* Mortos e desaparecidos políticos: um resgate da memória brasileira. Pernambuco: Tortura Nunca Mais, 1995. *In: TELES, J. (org.). Mortos e desaparecidos políticos: reparação ou impunidade?* 2. ed. São Paulo: Humanitas/FFLCH/USP, 2001. p. 157-198.
- ARNS, P. E.; PROJETO BRASIL NUNCA MAIS. **Brasil: Nunca Mais** - um relato para a história. Petrópolis: Vozes, 1985.
- ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Deops. Disponível em: <http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/acervo/textual/deops>. Acesso em: 3 maio 2021.

ARRUDA, B. C.; BRUNO, M. C. O.; FIGOLS, F. A. B. **Plano museológico**. Memorial da Resistência de São Paulo. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010. Disponível em: [http://www.memorialdaresistencia.org.br/memorial/Upload/file/MRSP\\_PLANO\\_MUSEOLOGICO\\_COMPLETO.pdf](http://www.memorialdaresistencia.org.br/memorial/Upload/file/MRSP_PLANO_MUSEOLOGICO_COMPLETO.pdf). Acesso em: 01 abr. 2020.

BARBA, M. D.; WENTZEL, M. Discurso de Bolsonaro deixa ativistas ‘estarecidos’ e leva OAB a pedir sua cassação. **BBC Brasil**, São Paulo, 19 abr. 2016. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/04/160415\\_bolsonaro\\_ongs\\_oab\\_mdb](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/04/160415_bolsonaro_ongs_oab_mdb). Acesso em: 31 mar. 2020.

BARREIRA, G.; BRASIL, F. Operação no Jacarezinho é a mais letal da história do RJ. **G1 Rio**, 6 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2021/05/06/operacao-no-jacarezinho-rio-tem-numero-recorde-de-mortes.ghtml>. Acesso em: 22 maio 2021.

BECKER, A. H. *et al.* Carta ao presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (1975). In: SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa. Comissão da Verdade do Estado de São Paulo "Rubens Paiva". **Bagulhão**: a voz dos presos políticos contra os torturadores. São Paulo: ALESP, 2014. p. 12-55. Disponível em: [https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480\\_arquivo.pdf](https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480_arquivo.pdf). Acesso em: 20 ago 2021.

BENEVIDES, B. C. S.; ROMANI, C. M. A rede dos anarquistas italianos em São Paulo no início do século XX. **Revista Estudos Libertários**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/estudoslibertarios/article/view/30507>. Acesso em: 14 abr. 2020.

BONAS, M.; VOLZ, J. O Memorial da Resistência de São Paulo, 10 anos. In: MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO (org.). **10 anos**: Presente! São Paulo: Memorial da Resistência de São Paulo, 2018. p. 24-27. Disponível em: [http://memorialdaresistencia.org.br/wp-content/uploads/2021/03/LIVRO\\_Memorial-da-Resistencia-10-anos.pdf](http://memorialdaresistencia.org.br/wp-content/uploads/2021/03/LIVRO_Memorial-da-Resistencia-10-anos.pdf). Acesso em: 20 maio 2021.

BOSI, E. **Memória e Sociedade**: lembrança de velhos. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise *ex ante*, volume 1. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180319\\_avaliacao\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180319_avaliacao_de_politicas_publicas.pdf). Acesso em: 11 jun. 2019.

BRASIL. Comissão Nacional da Verdade. **Mortos e desaparecidos políticos**. Brasília: CNV, 2014. (Relatório da Comissão Nacional da Verdade; v. 3). Disponível em: [http://cnv.memoriasreveladas.gov.br/images/pdf/relatorio/volume\\_3\\_digital.pdf](http://cnv.memoriasreveladas.gov.br/images/pdf/relatorio/volume_3_digital.pdf). Acesso em: 21 maio 2021.

BRASIL. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, Ministério da Educação, Ministério da Justiça, UNESCO, 2007a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/2191-plano-nacional-pdf/file>. Acesso em: 08 out. 2020.

BRASIL. **Lei n. 12.528, de 18 de novembro de 2011.** Cria a Comissão Nacional da Verdade no âmbito da Casa Civil da Presidência da República. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112528.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112528.htm). Acesso em: 08 out. 2020.

BRASIL. **Lei n. 6.683, de 28 de agosto de 1979.** Concede anistia e dá outras providências. Brasília, 1979. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6683.htm). Acesso em: 08 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 7.170, de 14 de dezembro de 1983.** Define os crimes contra a segurança nacional, a ordem política e social, estabelece seu processo e julgamento e dá outras providências. Brasília, 1983. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17170.htm). Acesso em: 26 maio 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.140, de 04 de dezembro de 1995.** Reconhece como mortas pessoas desaparecidas em razão de participação, ou acusação de participação, em atividades políticas, no período de 2 de setembro de 1961 a 15 de agosto de 1979, e dá outras providências. Brasília, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19140.htm). Acesso em: 3 maio 2021.

BRASIL. **Resolução nº 1, de 30 de maio de 2012.** Estabelece Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos. Ministério da Educação. Brasília, 2012. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rcp001\\_12.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rcp001_12.pdf). Acesso em: 21 maio 2021.

BRASIL. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Comissão Especial sobre Mortos e Desaparecidos Políticos. **Direito à Memória e à Verdade:** Comissão Especial sobre Mortos e Desaparecidos Políticos. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2007b. Disponível em: [https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/459/1/BRASIL\\_Direito\\_2007.pdf](https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/459/1/BRASIL_Direito_2007.pdf). Acesso em: 16 maio 2021.

BRUNO, C.; BLEZER, L.; BUGATTI, F. Plano Museológico MRSP: 2018-2023. *In: MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO* (org.). **10 anos:** Presente! São Paulo: Memorial da Resistência de São Paulo, 2018. p. 150-157. Disponível em: [http://memorialdaresistencia.org.br/wp-content/uploads/2021/03/LIVRO\\_Memorial-da-Resistencia-10-anos.pdf](http://memorialdaresistencia.org.br/wp-content/uploads/2021/03/LIVRO_Memorial-da-Resistencia-10-anos.pdf). Acesso em: 20 maio 2021.

BUARQUE, C.; GIL, G. **Cálice.** Rio de Janeiro: Polygram: 1978. (0'22"). Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=RzlniinsBeY&list=PLdSqd\\_CFt3I749j1DvdUrf3NL2OCZBiGl&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=RzlniinsBeY&list=PLdSqd_CFt3I749j1DvdUrf3NL2OCZBiGl&index=2). Acesso em: 09 mar. 2021.

CAMPOS, E. L. A.; GONTIJO, L. A. A memória como direito: o fenômeno jurídico como experiência de aprendizado o papel do direito na construção da memória coletiva. *In: ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI/UFU.* 21., 2012. **Anais [...]** Uberlândia, 2012. p. 11966-11983. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=ddd9dda6bfaf0bb1>. Acesso em: 15 jun. 2020.

CANDAU, J. **Memória e identidade social.** São Paulo: Contexto, 2011.

CASTRO, C. A.; LIMA, R. J. A. A experiência latino-americana de justiça de transição: uma reflexão comparativa à luz dos Direitos Humanos. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PENSAR E REPENSAR A AMÉRICA LATINA.* 2., 2016, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo:

Universidade de São Paulo, 2016. p. 1-9. Disponível em: [https://sites.usp.br/prolam/wp-content/uploads/sites/35/2016/12/LIMA\\_APPOLLINARIO\\_SP18-Anais-do-II-Simp%C3%B3sio-Internacional-Pensar-e-Repensar-a-Am%C3%A9rica-Latina.pdf](https://sites.usp.br/prolam/wp-content/uploads/sites/35/2016/12/LIMA_APPOLLINARIO_SP18-Anais-do-II-Simp%C3%B3sio-Internacional-Pensar-e-Repensar-a-Am%C3%A9rica-Latina.pdf). Acesso em: 08 jun. 2020.

CASTRO, L. P. **Política de memória ou concessão de memória?** O estudo de caso sobre a coordenação de direito à memória e à verdade da secretaria de direitos humanos e cidadania da prefeitura de São Paulo. 2017. 114 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) - Universidade Federal do ABC, São Bernardo do Campo, 2017. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFBC\\_3b8bf2ce9579eff16a3e0f4ddce7d0a4..](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFBC_3b8bf2ce9579eff16a3e0f4ddce7d0a4..) Acesso em: 15 maio 2021.

CASTRO, T. B. Resistências cultural e política na ditadura militar: o Front Cultural e a frente ampla na luta por democracia (1966-1968). **Revista Argumentos**, Montes Claros, v. 14, n. 1, p. 163-186, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/argumentos/article/view/1161/1198>. Acesso em: 18 mar. 2021.

CHAGAS, M. Memória política e política de memória. In: ABREU, R.; CHAGAS, M. (org.). **Memória e Patrimônio: ensaios contemporâneos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2009. p. 136-167.

COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

COLETTA, Ricardo Della. Bolsonaro se refere a aniversário do golpe de 64 como “dia da liberdade”. **Folha de São Paulo**, Brasília, 31 mar. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/03/bolsonaro-se-refere-a-aniversario-do-golpe-de-64-como-dia-da-liberdade.shtml?origin=folha>. Acesso em: 31 mar. 2020.

COMISSÃO DA VERDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO “RUBENS PAIVA”. **Relatório: Introdução**. São Paulo: ALESP, 2015. Disponível em: <http://comissaodaverdade.al.sp.gov.br/relatorio/>. Acesso em: 16 maio 2021.

CORAZZA, Bianca. **Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia**. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo. 2017. Dissertação (Mestrado em Museologia) - Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. doi:10.11606/D.103.2017.tde-20102017-082515. Acesso em: 16 maio 2021.

CORDEIRO, J. M. Anos de chumbo ou anos de ouro? A memória social sobre o governo Médici. **Estud. hist.**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 43, p. 85-104, jun. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-21862009000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21862009000100005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 out. 2020.

CORRÊA, L. R. A “greve dos 700 mil”: negociações e conflitos na justiça do trabalho - São Paulo, 1963. **História Social**, Campinas, n. 14/15, p. 219-236, 2008. Disponível em: <https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/rhs/article/download/135/128>. Acesso em: 17 jan. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, M. N. Memória, verdade e justiça: o Projeto Brasil Nunca Mais e a comunicação alternativa nos anos de chumbo no Brasil. **Lumina**, [S. l.], v. 8, n. 2, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/lumina/article/view/21143>. Acesso em: 2 maio 2021.

DANTAS, F S. **O direito fundamental à memória**. 2008. 283 f. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4176>. Acesso em: 11 set. 2021.

DIOGO, A. Bagulhão: a voz dos presos políticos. *In*: SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa. Comissão da Verdade do Estado de São Paulo "Rubens Paiva". **Bagulhão: a voz dos presos políticos contra os torturadores**. São Paulo: ALESP, 2014. p. 1-2. Disponível em: [https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480\\_arquivo.pdf](https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480_arquivo.pdf). Acesso em: 20 ago. 2021.

DOSSE, F. A oposição História/Memória. *In*: DOSSE, F. **História e ciências sociais**. Bauru, São Paulo: Edusc, 2004. p. 169-193.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FALCÃO, M. Bolsonaro fez apologia de crime na votação do impeachment, diz OAB. **Folha de São Paulo**, Brasília, abr. 2016. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/04/1763027-bolsonaro-fez-apologia-ao-crime-na-votacao-do-impeachment-diz-oab.shtml>. Acesso em: 12 ago. 2020.

FAUSTO, B. **História concisa do Brasil**. São Paulo: Edusp/Imprensa Oficial do Estado, 2001.

FICO, C. Versões e controvérsias sobre 1964 e a ditadura militar. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 24, n. 47, p. 29-60, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbh/v24n47/a03v2447.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

FORTALEZA (Prefeitura). **Estudantes da rede pública de ensino participam de programação sobre período da ditadura militar**. 30 mar. 2017. Disponível em: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/estudantes-da-rede-publica-de-ensino-participam-de-programacao-sobre-periodo-da-ditadura-militar>. Acesso em: 01 mar. 2021.

GABRIELE, M. C. F. L. Sociomuseologia: uma reflexão sobre a relação museus e sociedade. **Revista Expressa Extensão**, Pelotas, v. 19, n. 2, p. 43-53, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/article/viewFile/4950/3701>. Acesso em: 19 jul. 2021.

GIELOW, I. Golpe de 64 é 'marco para a democracia brasileira', diz Defesa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 mar. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/03/golpe-de-64-e-marco-para-a-democracia-brasileira-diz-defesa.shtml>. Acesso em: 31 mar. 2020.

GOMES, Â. C. História, historiografia e cultura política no Brasil: algumas reflexões. *In*: SOIHET, R; BICALHO, M. F.; GOUVÊA, M. F. S. (org.). **Culturas políticas - ensaios de história cultural, história política e ensino de história**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

GONZAGA, E.; POLITI, M.; SOTTILI, R. 56 anos do golpe civil-militar que nos afeta até hoje. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 mar. 2020. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2020/03/56-anos-do-golpe-civil-militar-que-nos-afeta-ate-hoje.shtml>. Acesso em: 31 de mar. 2020.

GOUVEIA, L. Manifestantes pedem volta do AI-5 em protesto pró-Bolsonaro na Avenida Paulista. **Rádio CBN**, São Paulo, 15 mar. 2020. Disponível em: <https://cbn.globoradio.globo.com/media/audio/294785/manifestantes-pedem-volta-do-ai-5-em-protesto-pro-.htm>. Acesso em: 22 ago. 2020

GUARNIERI, W. R. C. Alguns aspectos do patrimônio cultural: o patrimônio industrial. *In*: BRUNO, M. C. O. (org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo: Pinacoteca; ICOM, 2010. v. 1. p. 147-159.

GUMIERI, J. C. O Memorial da Resistência de São Paulo: reparação simbólica e ações preservacionistas. **Histórica - Revista Eletrônica do Arquivo Público do Estado de São Paulo**, n. 54, jun. 2012. Disponível em: <http://www.historica.arquivoestado.sp.gov.br/materias/anteriores/edicao54/materia03/>. Acesso em: 11 abr. 2020.

Haidar, D. *et al.* Operação no Jacarezinho deixa 25 mortos, provoca intenso tiroteio e tem fuga de bandidos. **G1**, Rio de Janeiro, 6 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2021/05/06/tiroteio-deixa-feridos-no-jacarezinho.ghtml..> Acesso em: 22 maio 2021.

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

ISHAQ, V. Na teia do regime militar: o SNI e os órgãos de informação e repressão no Brasil (1964-1985). **Memórias Reveladas** - Ministério da Justiça e Segurança Pública, Brasília, maio 2009. Disponível em: <http://www.memoriasreveladas.gov.br/index.php/exposicoes/36-galeria-de-exposicoes/100-na-teia-do-regime-militar-o-sni-e-os-orgaos-de-informacao-e-repressao-no-brasil-1964-1985>. Acesso em: 14 abr. 2020.

JANUZZI, M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2006.

JANUZZI, P. M. Indicadores no ciclo de políticas e programas sociais no Brasil. *In*: SIMÕES, A.; ALKMIN, A. C. (org.). **Indicadores sociais: passado, presente e futuro**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

KINGDON, J. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. 2. ed. [s. l.]: Harper Collins College Publishers, 1995.

KUSHNIR, B. **Atentado do Riocentro**. Rio de Janeiro: FGV CPDOC, [200-]. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/riocentro-atentado-do>. Acesso em: 25 mar. 2021.

LAMARÃO, S. **Comício das Reformas**. Rio de Janeiro: FGV CPDOC, 2004. Disponível em: [https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/Jango/artigos/AConjunturaRadicalizacao/Comicio\\_das\\_reformas#top](https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/Jango/artigos/AConjunturaRadicalizacao/Comicio_das_reformas#top). Acesso em: 17 mar. 2021.

LE GOFF, J. **História e memória**. 7. ed. Campinas: Editora Unicamp, 2013.

LINDBLOM, C. E. Muddling Trough 1: a ciência da decisão incremental. *In*: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (org.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. p. 171-190.

MARTINO, R; FERRIERA, L; POMBO, C. 1968 - A primeira bomba: explosão no consulado dos EUA deixa feridas abertas até hoje. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 mar. 2018. Disponível em: <https://acervofolha.blogfolha.uol.com.br/2018/03/19/1968-a-primeira-bomba-explosao-no-consulado-dos-eua-deixa-feridas-abertas-ate-hoje/?loggedpaywall>. Acesso em: 18 mar. 2021.

MARTINS, M. C. Reflexos reformistas: o ensino das humanidades na ditadura militar brasileira e as formas duvidosas de esquecer. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 51, p. 37-50, jan./mar. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/n51/n51a04.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2021.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas 1845-1846. São Paulo: Boitempo, 2007.

MAZUI, G. Bolsonaro determinou que Defesa faça as ‘comemorações devidas’ do golpe de 64, diz porta-voz. **G1**, Brasília, 25 mar. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/03/25/bolsonaro-determinou-que-defesa-faca-as-comemoracoes-devidas-do-golpe-de-64-diz-porta-voz.ghtml>. Acesso em: 14 abr. 2020.

MAZUI, G. Eduardo Bolsonaro diz que, 'se esquerda radicalizar', resposta 'pode ser via um novo AI-5'. **G1**, Brasília, 31 out. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/10/31/eduardo-bolsonaro-diz-que-se-esquerda-radicalizar-resposta-pode-ser-via-um-novo-ai-5.ghtml>. Acesso em: 14 abr. 2020.

MÉDICI, E. G. **31 de março de 1971 - Tempo de construir**. Pronunciamento lido pelo Presidente Médici, em rede de rádio e televisão, no 7º aniversário da Revolução. Brasília: Biblioteca da Presidência da República, 1971. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes/emilio-medici/discursos/1971/05.pdf/view>. Acesso em: 26 abr. 2020.

MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO (org.). **10 anos**: Presente! São Paulo: Memorial da Resistência de São Paulo, 2018. Disponível em: [http://memorialdaresistencia.org.br/wp-content/uploads/2021/03/LIVRO\\_Memorial-da-Resistencia-10-anos.pdf](http://memorialdaresistencia.org.br/wp-content/uploads/2021/03/LIVRO_Memorial-da-Resistencia-10-anos.pdf). Acesso em: 20 maio 2021.

MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO. **Deops/SP**: a repressão institucionalizada. São Paulo: Secretaria da Cultura, 2009. Disponível em: <http://www.memorialdaresistencia.org.br/memorial/Upload/file/institucional/PDFDeops.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2020.

MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO. Lar Santana. Disponível em: <http://memorialdaresistencia.org.br/lugares/lar-santana/>. Acesso em: 10 maio 2021.

MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO. **Plano museológico**. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://memorialdaresistencia.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Plano-Museologico-Memorial-da-Resistencia-2019.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2021

MEMÓRIAS DA DITADURA. **Sobre o Projeto**. São Paulo: Instituto Vladimir Herzog, 2014. Disponível em: <http://memoriasdaditadura.org.br/sobre-o-projeto/>. Acesso em: 21 maio 2021.

MEMÓRIAS REVELEADAS. **Imagens e documentos do período de 64 a 85**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.memoriasreveladas.gov.br/index.php/component/phocagallery/12/detail/353-imagens-e-documentos-do-periodo-de-64-a-85>. Acesso em: 09 mar. 2021.

MORANO FILHO, R. Para que não se esqueça, para que nunca mais aconteça! *In*: SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa. Comissão da Verdade do Estado de São Paulo "Rubens Paiva". **Bagulhão: a voz dos presos políticos contra os torturadores**. São Paulo: ALESP, 2014. p. 3-5. Disponível em: [https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480\\_arquivo.pdf](https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480_arquivo.pdf). Acesso em: 20 ago. 2021.

MOTTA, R. P. S. Cultura política e ditadura: um debate teórico e historiográfico. **Tempo e Argumento**, Florianópolis, v. 10, n. 23, p. 109-137, jan./mar. 2018.

MOTTA, R. P. S. Sobre as origens e motivações do Ato Institucional 5. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 38, n. 79, p. 195-216, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbh/v38n79/1806-9347-rbh-38-79-195.pdf> Acesso em: 10 abr. 2020.

NAPOLITANO, M. Recordar é vencer: as dinâmicas e vicissitudes da construção da memória sobre o regime militar brasileiro. **Antíteses**, [S. l.], v. 8, n. 15, p. 9-45, nov. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193343056003>. Acesso em: 07 out. 2020.

NASCIMENTO, A. *et al.* Terrorismo de estado. **Em Debate**, Florianópolis, n. 3, p. 87-102, jan. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emdebate/article/view/21329>. Acesso em: 09 jun. 2020.

NEVES, K. R. F. **A potencialidade dos lugares da memória sob uma perspectiva museológica processual: um estudo de caso**. O Memorial da Resistência de São Paulo. 2011. 182 f. Dissertação (Mestrado em Museologia) - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa, 2011. Disponível em: [http://www.museologia-portugal.net/files/upload/mestrados/katia\\_felipini.pdf](http://www.museologia-portugal.net/files/upload/mestrados/katia_felipini.pdf). Acesso em: 25 abr. 2020.

NEVES, K. R. F. Memorial da Resistência de São Paulo: uma perspectiva museológica processual. *In*: FERREIRA, M. L. M.; MICHELON, F. F. (Org.). **Memória e esquecimento**. Pelotas: Editora da Universidade Federal de Pelotas, 2012. p. 35-66.

NORA, P. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Tradução de Yara Aun Khoury. **Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História**, São Paulo, n. 10, p. 7-28, dez. 1993. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/revph/article/view/12101>. Acesso em: 17 jun. 2019.

NÚCLEO MEMÓRIA. **Sábados resistentes**. São Paulo: Ação Educativa Cultural, 2021. Disponível em: <https://www.nucleomemoria.com.br/sobre-sabados-resistentes>. Acesso em: 15 ago. 2021.

ONU. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 20 set. 2020.

PESSOA, A. D. L. B. **Da Lei de Anistia (1979) ao Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH - 3 (2009):** políticas da memória como contribuição à educação em direitos humanos. 2017. 100 fls. Dissertação (Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Políticas Públicas) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11820/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 17 maio 2021.

PINTO, S. R. Justiça de Transição no Brasil: direito à memória e à verdade, à reparação e à justiça. **Série CEPPAC**, Brasília, v. 38, p. 3-17, 2012. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17667/1/ARTIGO\\_JusticaTransicaoBrasil.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17667/1/ARTIGO_JusticaTransicaoBrasil.pdf). Acesso em: 09 jun. 2020.

POLLACK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989. Disponível em: [http://www.uel.br/cch/cdph/arqtxt/Memoria\\_esquecimento\\_silencio.pdf](http://www.uel.br/cch/cdph/arqtxt/Memoria_esquecimento_silencio.pdf). Acesso em: 15 jun. 2019.

POLLAK, M. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992. Disponível em: <http://www.pgedf.ufpr.br/memoria%20e%20identidadesocial%20A%20capraro%202.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2020.

PORTAL DO GOVERNO. **Emoção marca inauguração do Memorial da Resistência:** espaço da Estação Pinacoteca recebe novo nome e a exposição fotográfica Direito à Memória e à Verdade. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/emocao-marca-inauguracao-do-memorial-da-resistencia/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

REIS, D. A. Ditadura e sociedade: as reconstruções da memória. *In*: REIS, D. A.; RIDENTI, M.; MOTTA, R. P. S. **O golpe militar e a ditadura:** quarenta anos depois (1964-2004). São Paulo: Edusc, 2004. p. 29-50.

RESENDE, P. A. Da abertura lenta, gradual e segura à anistia ampla, geral e irrestrita: a lógica do dissenso na transição para a democracia. **Revista Sul-Americana de Ciência Política**, Pelotas, v. 2, n. 2, 36-46, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/rsulacp/article/view/4710/4054>. Acesso em: 26 mar. 2021.

RIBEIRO, L. *et al.* Manifestantes fazem atos contra e em defesa da ditadura militar pelo Brasil. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 31 mar. 2019. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,manifestantes-fazem-atos-contras-e-em-defesa-da-ditadura-militar-pelo-brasil,70002774764> Acesso: 10 dez. 2019.

ROCHA, L. S. **Ditadura, memória e justiça:** “revolução” e golpe de 1964 transitam no ciberespaço. 2016. 147 f. Dissertação (Mestrado em História) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2016. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/5652>. Acesso em: 14 dez. 2020.

RODEGHERO, C. S. A anistia entre a memória e o esquecimento. **História Unisinos**, São Leopoldo, v. 13 n. 2, p. 131-139, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/historia/article/view/5081>. Acesso em: 15 ago. 2020.

RUIZ, C. M. M. B. (org.). **Justiça e memória**. Direito à justiça, memória e reparação: a condição humana nos estados de exceção. São Leopoldo: Casa Leiria; Passo Fundo: Editora IFIBE, 2012.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa. Comissão da Verdade do Estado de São Paulo "Rubens Paiva". **Bagulhão: a voz dos presos políticos contra os torturadores**. São Paulo: ALESP, 2014. Disponível em: [https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480\\_arquivo.pdf](https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480_arquivo.pdf). Acesso em: 20 ago. 2021.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto n.º 46.900, de 05 de julho de 2002**. Cria, na Secretaria da Cultura, o Memorial da Liberdade (antigo DOPS). São Paulo, 2002. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2002/decreto-46900-05.07.2002.html> 15 set. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto n.º 50.941, de 5 de julho de 2006**. Reorganiza a Secretaria da Cultura e dá providências correlatas. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20060706&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=1>. Acesso em: 25 jul. 2021.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Cultura. **Contrato de gestão n.º 005/2013**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://apacsp.org.br/compras-e-contratacoes/contrato-de-gestao/contrato-de-gestao-052013/>. Acesso em: 07 ago. 2021.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Cultura. **Contrato de gestão n.º 01/2018**. Anexo técnico I - Plano Estratégico. São Paulo, 2018. Disponível em: [http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/11/Contrato-de-Gest%C3%A3o-Vigente-n-01\\_2018.pdf](http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/11/Contrato-de-Gest%C3%A3o-Vigente-n-01_2018.pdf). Acesso em: 06 maio 2020.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 01 out. 2020.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SILVA, A. S.; BRAGA, V. L. Memorial da Resistência: um instrumento de políticas de memória, de educação em direitos humanos e de luta contra o esquecimento. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 101-122, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/176278>. Acesso em: 11 jul. 2021.

SIQUEIRA, A. Bolsonaro, Mourão, Azevedo: os elogios do governo à ditadura militar. **Veja**, Brasília, 31 mar. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/politica/bolsonaro-mourao-azevedo-os-elogios-do-governo-a-ditadura-militar/>. Acesso em: 31 mar. 2020.

SOARES, J.; MAIA, G. Bolsonaro determina que militares celebrem Golpe de 64. **O Globo**, Brasília, 25 mar. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/bolsonaro-determina-que-militares-celebrem-golpe-de-64-23549592>. Acesso em: 25 mar. 2019.

- SOUSA, P. Memória, objetos e edifícios: uma análise arqueológica sobre o edifício que sediou o Deops/SP. **Revista de Arqueologia Pública**, Campinas, v. 8, n. 2[10], p. 196-211, dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rap/article/view/8635656>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- STAMPA, I.; RODRIGUES, V. Memórias Reveladas: justiça de transição e o sombrio legado da ditadura militar. **Em Pauta**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 33, p. 21- 44, 2014. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaempauta/article/view/13023/10141>. Acesso em: 6 maio 2021.
- TAVARES, J. 'Ustra era um monstro que me torturava com choque e ria', diz vítima de militar. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 ago. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/08/ustra-era-um-monstro-que-me-torturava-com-choque-e-ria-diz-vitima-de-militar.shtml>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- TELES, M. A. A. Carta dos presos políticos do Barro Branco (São Paulo): a criação da memória coletiva. In: SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa. Comissão da Verdade do Estado de São Paulo "Rubens Paiva". **Bagulhão: a voz dos presos políticos contra os torturadores**. São Paulo: ALESP, 2014. p. 6-9. Disponível em: [https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480\\_arquivo.pdf](https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/20480_arquivo.pdf). Acesso em: 20 ago 2021.
- TOSI, G.; SILVA, J. P. A. A justiça de transição no Brasil e o processo de democratização. In: TOSI, G.; FERREIRA, L. F. G.; TORELLY, M.; ABRÃO, P. (org.). **Justiça de transição: direito à justiça, à memória e à verdade**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 41-62.
- VELOSO, F. A. A.; VILLELA, A.; GIAMBIAGI, F. Determinantes do “milagre” econômico brasileiro (1968-1973): uma análise empírica. **Rev. Bras. Econ.**, Rio de Janeiro, v. 62, n. 2, p. 221-246, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71402008000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402008000200006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 09 abr. 2020.
- VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: [http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf). Acesso em: 07 out. 2020.