

**UM PASSADO PRESENTE: DINÂMICAS DE MEMÓRIA E ESQUECIMENTO NO MEMORIAL
DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO**

TALITA DE OLIVEIRA TRINDADE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

talita.trindade@phd.iag.puc-rio.br

JULIANA MOLINA BINHOTE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

juliana.mb@globo.com

ALESSANDRA DE SÁ MELLO DA COSTA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

alessandra.costa@iag.puc-rio.br

UM PASSADO PRESENTE: DINÂMICAS DE MEMÓRIA E ESQUECIMENTO NO MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULOⁱ

1. INTRODUÇÃO

Estudos que conectam memória e organizações na sub-área de Estudos Organizacionais são bastante hegemônicos e enfatizam um uso instrumental e gerencialista do passado pelas organizações (Rowlinson et al, 2010). A disseminação dessa perspectiva se deu amplamente a partir dos estudos de Walsh e Ungson (1991). Ao assumirem que a memória é essencialmente um repositório de informações, esses autores vêem a memória organizacional apenas como um banco de informações armazenadas sobre a história de uma organização, que pode ser usado para tomar decisões no presente (Walsh e Ungson, 1991). Assim, para melhorar seus processos de aprendizagem organizacional, gerenciamento de conhecimento e tomada de decisão, as organizações precisam gerenciar adequadamente seus registros do passado, ou seja, as estruturas que eles mantêm para armazenar memórias. Estes podem então ser utilizados como mecanismos pelas organizações para manter e fornecer acesso à sua base de conhecimento organizacional (Fiedler e Welpe, 2010).

De uma perspectiva alternativa e mais crítica, um segundo grupo de autores reconhece a natureza dinâmica entre memória e esquecimento, destacando as relações intrínsecas e as dinâmicas de poder que estão por trás da escolha de quais informações devem ser parte da estrutura de memória de uma organização e quais não devem (Nissley e Casey, 2002; Anteby e Molnar, 2012). Esses autores questionam principalmente o fato de que os estudos iniciais sobre esse assunto tendem a favorecer uma função utilitária no processo de tomada de decisão e ignorar os fatores sociais e políticos envolvidos na formação e construção (e esquecimento) da memória organizacional. Assim, ao ressaltar que a informação e os conhecimentos armazenados nas organizações não são geridos de forma aleatória, e que a memória organizacional é um processo dinâmico construído socialmente, esses pesquisadores acreditam firmemente na existência de políticas organizacionais de esquecimento que se dão deliberadamente (Casey e Olivera, 2011).

Em linha com esta última perspectiva, mas tentando destacar (a) os aspectos sociais da lembrança como experiências sociais e (b) as contribuições da abordagem construcionista social para a memória coletiva (Rowlinson et al 2010), esse trabalho em andamento procurou refletir sobre o uso do passado e sobre a política da memória organizacional e o esquecimento, concentrando-se em um lugar de memória bastante específico, que lembra a prática recorrente de crimes de tortura e abuso de direitos humanos no Brasil: o Memorial da Resistência de São Paulo (que a partir daqui será chamado de *MRSP*).

Pode-se afirmar que o legado da ditadura civil-militar brasileira ainda está permeado por disputas de memória em curso. Um deles é sobre os territórios materiais e simbólicos da memória onde o regime militar operava com seus dispositivos de vigilância e repressão. Desta forma, diferentes grupos organizados na sociedade interagem entre si, e com o Estado, em uma tentativa de ter suas diferentes demandas memorialistas atendidas. Esse processo envolve negociações públicas complexas, que muitas vezes giram em torno da institucionalização dos crimes cometidos durante esse período e da legitimação (ou não) de locais específicos de memória de resistência.

O MRSP é uma instituição pública, sem fins lucrativos, que está alojada em um edifício que serviu de sede de uma das forças policiais mais violentas do país, o chamado Departamento de Ordem Política e Social do Estado de São Paulo (DEOPS). As discussões que levaram à constituição do MRSP começaram em 1979, com a promulgação da Lei de Anistia. O MRSP é, portanto, não apenas um repositório de artefatos e histórias de eventos passados, mas a materialização de um longo processo de disputas políticas e negociações

entre diferentes atores sociais sobre seu propósito, localização, significados e o próprio projeto de museologia.

Assim, assumindo que espaços de memória são espaços processuais organizativos em andamento onde a memória coletiva é sempre negociada e contestada (Allen e Brown, 2015), a questão norteadora deste estudo foi: *de que maneira a constituição do MRSP evidencia disputas e dinâmicas de memória coletiva?* Desse modo, o objetivo desta pesquisa foi buscar identificar: (1) como ocorreu o processo de construção do MRSP e quais os principais agentes sociais envolvidos; e (2) como o MRSP, cotidianamente, (re)constrói e transmite suas memórias por meio da organização do seu espaço e o que isso nos diz acerca da dinâmica da memória coletiva.

2. ESTUDOS DE MEMÓRIA

Como ditto anteriormente, pesquisadores que adotam uma perspectiva alternativa, mais crítica, como Nissley e Casey (2002), Feldman e Feldman (2006); Casey e Oliveira (2011) e Anteby e Molnar (2012), desafiam os estudos iniciais em memória organizacional, evidenciando fatores políticos e sociais envolvidos na formação e construção (e esquecimento) da memória organizacional. Para esses autores, reconhecer que existem políticas de esquecimento é reconhecer a dinamicidade entre memória e esquecimento, salientando as relações de poder intrínsecas por detrás das escolhas das informações recolhidas e escolhidas para composição das informações que compõem a memória da organização. Desta forma, podemos identicar que tanto o passado quanto o futuro são construções narrativas de processos do que lembrar e do que esquecer.

Ainda que este encaminhamento esteja circunscrito na área conhecida como *Organizational Memory Studies* (OMS), pode-se argumentar que estes autores promovem uma significativa reorientação em direção à temas vinculados aos estudos de memória social, tais como memória coletiva, memória cultural, comemorações ou rememorações sociais (Rowlinson et al., 2010). No mesmo sentido, outros autores como Pollak (1989), Zerubavel (2011) e Olick (1999) também integram tal perspectiva, vinculando a memória a um fenômeno construído socialmente e encontra-se em constante processo de (re)construção coletiva.

De acordo com Halbwachs (1992), pode-se falar da existência de quadros sociais da memória uma vez que "(...) é na sociedade que as pessoas normalmente adquirem suas memórias. É também na sociedade que elas recordam, reorganizam e localizam as suas memórias. (...) Na maioria das vezes, quando me lembro, é o outro que me estimula, a sua memória vem em auxílio da minha, e a minha depende deles" (Halbwachs, 1992, p. 38). Memória coletiva, social, exterior e histórica. De forma complementar, Zerubavel (2011, p. 224) argumenta que as memórias nunca são somente memórias individuais e que o ato de relembrar (ou rememorar) é mais do que um simples ato espontâneo pessoal e que "de fato, muito do que lembramos, não experimentamos pessoalmente. Nós fazemos isso como membros de famílias, organizações, nações e outras comunidades mnemônicas particulares". Ou seja, (re)lembrar algo também é regulado por regras sociais que nos dizem muito especificamente o que devemos lembrar e que devemos esquecer (Zerubavel, 2011).

Assim, sustentado pela argumentação de Halbwachs (1975) de que (a) a memória é sempre uma memória dos indivíduos (apesar do processo de relembrar ser social pois é feito junto com outros indivíduos); e (b) a memória coletiva é o processo por meio do qual as ideias individuais são influenciadas pelas ideias dos grupos aos quais estes indivíduos pertencem, pode-se assumir que a memória coletiva é um fenômeno de enquadramento social de memórias individuais (Olick, 1999). É neste sentido que, para Pollak (1989:3), as memórias são fundamentais pontos de referências que estruturam, classificam e hierarquizam o que é comum a um grupo e o que o diferencia de outros, ou seja, "reforçam sentimentos de

pertencimento e as fronteiras socioculturais". O autor ressalta que os processos de constituição destes pontos de referência são sempre permeados por disputas políticas.

Como desdobramento, tornar os novos membros familiarizados com o passado "é uma parte importante dos esforços de uma comunidade para incorporá-los" (Zerubavel, 2011, p. 224). Rowlinson et al (2010) complementa que o ponto acerca da discussão sobre memória individual não é apenas considerar o que lembramos como membros de um grupo mas, de forma mais complexa, considerar e investigar como somos constituídos como grupo neste processo.

Introduzindo a ideia de lugares de memória, Pierre Nora (1993) argumenta que estes seriam resultado da relação entre os instrumentos tradicionais de base do trabalho histórico e os (mais novos) objeto simbólicos da memória, estes lugares são reconhecidos como espaços de pertencimento dos grupos sociais, como "os arquivos, as bibliotecas, os dicionários, os museus, as comemorações, as festas, os monumentos, os tratados, os aniversários, os santuários, as associações, os cemitérios (...)" (Nora, 1993, p. 13). Em relação aos espaços físicos, mais particularmente, estes lugares de memória devem sempre ser considerados como dinâmicas expressões de narrativas de memória coletiva compartilhada por um grupo social, conforme salientado por Taylor and Spicer (2007); Decker (2014) e Allen and Brown (2016). Como Allen e Brown (2016, p. 14) destacam, "lembrar não é [simples] recuperação de assuntos passados que foram preservados esperando uma narração futura, mas sim uma atenção à persistência contínua e viva de pessoas passadas e eventos que inerentes à nossa experiência de espaço e lugar, e que desafia a pronta resolução interpretativa". Este seria exatamente o caso de museus, memoriais e de monumentos, que devem ser compreendidos como espaços comemorativos dinâmicos e públicos onde, no dia a dia, a memória coletiva é (re)construída.

3. METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa histórica, com base em fontes bibliográficas, documentais (documentos do MRSP e da Comissão Nacional da Verdade) e orais (entrevistas), além observação participante durante duas visitas técnicas ao espaço do MRSP. As visitas aconteceram nos dias 9 de maio de 2016 e 6 de maio de 2017 - as datas foram escolhidas por coincidirem com a realização dos Sábados Resistentesⁱⁱ, atividade que mobiliza diversos atores sociais em prol da discussão de temáticas de interesse público. Da mesma forma que Allen e Brown (2015), as fontes foram organizadas em três fases do processo de memorialização: (1) a ideia inicial e o desenvolvimento do projeto em si, ou seja, como ocorreu o processo (e quais agentes sociais estavam envolvidos); (2) a narrativa dominante (o que ele escolheu lembrar e o que ele escolheu esquecer?), ou seja, quais memórias essa organização escolheu formalizar e transformar em narrativa dominante e quais memórias escolheu esquecer; e (3) e a recepção do memorial após a sua organização (continuação de um embate?), ou seja, como o Memorial, cotidianamente constrói e transmite suas memórias por meio da organização do seu espaço e o que isso nos diz acerca da dinâmica da memória coletiva? Os dados coletados foram transcritos e submetidos a análise textual.

4. ANÁLISE

4.1 Processo de criação do Memorial da Resistência de São Paulo

Criado em 2009, o MRSP é o primeiro espaço de celebração da memória de resistência à ditadura civil-militar que se estabeleceu no país entre 1964 e 1985, oriundo da transformação de um antigo espaço de tortura do período. Trata-se de uma instituição pública, sem fins lucrativos, hospedada no edifício que entre 1940 e 1983 serviu como sede para uma

das mais violentas forças policiais no país, o chamado Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo – DEOPS/SP. Ao contrário do que acontece em outros países na América do Sul que também passaram por regimes ditatoriais, no Brasil ainda há um número relativamente restrito de iniciativas que promovam a construção de memórias alternativas à memória dominante sobre os eventos ocorridos ao longo desse período, que é amplamente constituída a partir da perspectiva dos militares e “incorpora o discurso do esquecimento recíproco, pautada na ideia de que o processo de anistia teria quitado as contas com o passado” (Almeida, 2014).

Entretanto, a estabilidade e a legitimidade da memória dominante, muitas vezes representada pela memória nacional, são questionadas em momentos de transição entre regimes, na medida em que memórias subterrâneas, anteriormente silenciadas, passam a ser evocadas e articuladas em vias de promoverem a problematização das narrativas que constituem a memória dominante. A esse respeito, Pollak (1989, p. 5) afirma que “[...] uma vez que as memórias subterrâneas conseguem invadir o espaço público, reivindicações múltiplas e dificilmente previsíveis se acoplam a essa disputa da memória”. A evocação dessas múltiplas vozes mostrou-se absolutamente relevante no caso brasileiro, uma vez que foi a partir dos relatos e reivindicações de ex-presos políticos que se iniciou o trabalho de organização da sua memória enquanto grupo, bem como o debate em prol da verdade, justiça e reparação desses indivíduos e familiares.

A constituição de lugares de memória, como é o caso do MRSP, torna-se relevante no processo de organização e legitimação dessas memórias alternativas ou subterrâneas – “são lugares, com efeito nos três sentidos da palavra, material, simbólico e funcional, simultaneamente, somente em graus diversos” (Nora, 1993, p. 21). Além de servirem como repositório de documentos, artefatos e relatos, os lugares de memória mitigam os efeitos do afastamento temporal com o passado, resgatam o repertório imagético dos eventos ocorridos e (potencialmente) promovem o debate acerca dos seus efeitos no tempo presente. A esse respeito, Inêz Soares e Renan Quinalha acrescentam que, em um sentido mais amplo e atual, os lugares de memória ainda servem como “mecanismo extrajudicial para reparação simbólica e um meio de envolver o Estado em sua gestão, expressando pública e oficialmente o repúdio às violações cometidas por seus agentes e muitas vezes negadas” (Soares e Quinalha, 2011, p. 80).

As disputas que levaram à constituição do MRSP tiveram início em 1976, poucos anos antes da promulgação da Lei nº. 6.683, em 1979. Como já dito anteriormente, a Lei da Anistia implicava a responsabilização por parte do Estado acerca dos crimes políticos que aconteceram durante o período de governo militar no Brasil e estabeleceu a reparação daqueles que tiveram seus direitos violados, seja por meio da restituição dos direitos políticos, compensação financeira, busca pelos restos mortais dos desaparecidos políticos, entre outros mecanismos de reparação materiais, funcionais e simbólicos (Almeida, 2014). Essas disputas envolveram diversos atores sociais, que ao longo do tempo participaram de uma série de debates e negociações acerca do propósito, localização, léxico, significados e do próprio projeto museológico do MRSP.

O processo de tombamento do prédio do DEOPS/SP e o Museu do Cárcere

Projetado pelo escritório de arquitetura de Ramos Azevedoⁱⁱⁱ, o prédio que atualmente sedia a Pinacoteca de São Paulo e o Memorial da Resistência foi edificado em 1914, no terreno da São Paulo Railway, e cedido para a Estrada de Ferro Sorocaba por 76 anos. No entanto, em 1939, a Estrada de Ferro desocupou as instalações, para dar lugar à Secretaria de Segurança Pública (Neves, 2011). Pouco tempo depois, em 1942, lá se instalou o Departamento de Ordem Política e Social – DOPS, localmente chamado de Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo – DEOPS/SP. Estabelecido em 1924, O

DOPS era parte aparato administrativo-legal de vigilância, controle e repressão do governo, e tinha como uma de suas atribuições exercer a função de polícia política em vias de uma suposta manutenção da ordem político-social.

Em 1968 foi criado o Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico (Condephaat), que se tornou o órgão responsável pelo tombamento de bens e imóveis no estado de São Paulo. Dentre as suas atribuições estavam o mapeamento e a preservação de construções que representassem os ciclos sociais e econômicos da cidade de São Paulo (Almeida, 2014). Assim, em 1976, a equipe técnica do Condephaat encaminhou uma representação para o Secretário Executivo do Conselho em que indicavam o tombamento do prédio ocupado pelo DEOPS/SP, além de outros 19 imóveis. O pedido de vistoria da área interna do edifício foi negado pelo então diretor geral do DEOPS/SP, Romeu Tuma, que alegou “questões de segurança” como justificativa da negativa. O processo foi arquivado em 1980.

Com o encerramento das atividades do DEOPS/SP em 1983, o processo de tombamento foi reaberto no ano seguinte, quando também ocorreu a exposição “*Pequenas Insurreições – Memórias*”, organizada pela Associação Brasileira de Imprensa de São Paulo (ABI-SP) – ambos movimentos que ilustram a articulação de atores interessados em denunciar os locais utilizados durante o regime e desvelar as práticas perpetradas pelos militares. Finalmente, em 1986 o prédio recebeu a indicação de tombamento, ainda que o decreto oficial ocorresse somente em 1999. Neste mesmo ano, foram iniciadas as obras no edifício, em que seria construída uma Escola Superior de Música. No entanto, por determinação do decreto de tombamento, as celas e o corredor utilizados para banho de sol dos presos políticos durante o funcionamento do DEOPS/SP deveriam ser conservados, como parte do escopo do que seria intitulado Museu do Cárcere.

Almeida (2014) aponta que muitas foram as disputas pelo direito de uso, apropriação e ressignificação do espaço: a Escola Livre de Música via no prédio a possibilidade de alocação da sua nova sede, o governo de São Paulo identificava no projeto da Escola Superior de Música uma grande oportunidade de investimento estrangeiro e ex-militantes, ex-presos políticos e demais grupos políticos viam no Museu do Cárcere uma possibilidade de rememoração e compartilhamento público/denunciativo de suas memórias. A mídia, por sua vez, adotou uma narrativa em tono da “higienização simbólica” do espaço, promovida pelo abafamento e substituição dos sons oriundos das práticas de tortura perpetradas pelos militares pelos sons orquestrais produzidos na Escola Superior de Música.

Ressignificação do espaço e a alteração do léxico: uma questão de representação

Com o fim das obras de restauração, em 2002, e já realizada a transferência do prédio para a Secretaria de Estado da Cultura, cogitou-se a possibilidade de que o edifício se tornasse endereço do Museu do Imaginário do Povo Brasileiro, projeto que acabou não seguindo adiante. As instalações utilizadas pelo DEOPS/SP, no entanto, foram mantidas e deram lugar ao que, como resultado das disputas entre diversos grupos de interesse, foi chamado de Museu do Cárcere, criado em janeiro de 2002. De acordo com Fecher (2015, p. 68), seis meses mais tarde, “o governador do Estado de São Paulo revogou a criação do Museu do Cárcere, criando, em seu lugar, o Memorial da Liberdade, para ser instalado na área prisional do prédio do antigo DOPS”.

O Memorial da Liberdade, sob gestão do Arquivo Público do Estado de São Paulo, foi inaugurado em julho de 2002. Um número significativo de críticas foi feito às obras de restauração no espaço carcerário, que apagaram boa parte das memórias e inscrições feitas pelos que ali estiveram durante o regime militar (Antonini, 2012). Conforme nos mostra Fecher (2015, p. 69), a descaracterização do espaço físico e o conteúdo exposto para os visitantes foram significativamente questionados. Por exemplo, a estrutura original do prédio

não foi totalmente preservada, "(...) a reforma promovida pelos governantes fez desaparecer as quatro celas solitárias, as duas coletivas e a carceragem do presídio do DEOPS/SP (...) nas celas que sobreviveram a essa reforma desapareceram os diminutos banheiros e as inscrições feitas pelos presos nas paredes e portas, ao longo de toda a história do local".

Da mesma forma, o léxico “Liberdade” foi amplamente repudiado pelos ex-prisioneiros, perseguidos e demais militantes, que viam nele uma aproximação com uma narrativa de esquecimento. De acordo com o depoimento de um dos ex-prisioneiros envolvido no movimento de musealização, "com certeza não está correto o nome Memorial da Liberdade, porque ali houve tudo menos liberdade"(ver: Fecher, 2015, p. 80). Assim, paralelamente ao processo de reparação econômica dos ex-presos, em 2007, representantes de diversos grupos organizados – como o Fórum Permanente de ex-Presos Políticos do Estado de São Paulo, o Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana (CONDEPE) – e demais ex-militantes demandaram a reformulação do projeto museológico do Memorial, de modo que este se tornasse de fato representativo das suas memórias e narrativas, além de incorporar um elemento pedagógico em sua constituição. Como resultado do diálogo entre militantes, historiadores e museólogos, “em 2007 o projeto museológico do Memorial da Resistência é entregue à Pinacoteca do Estado e inaugurado, posteriormente, em 24 de janeiro de 2009” (Almeida, 2014, p. 283).

A escolha pelo léxico “resistência” aproxima esse lugar de memória das narrativas em torno da defesa dos direitos humanos e comunica amplamente as ações realizadas pelo Memorial, que capitaneia uma série de programas e projetos de natureza educativa e museológica, além de ser o sexto museu mais visitado na cidade de São Paulo, com a média de 70.000 visitantes anualmente.

4.2 Memórias em disputa e a dinâmica da memória coletiva

A emergência de *lugares de memória* se dá na medida em que, segundo Pierre Nora (1993), as condições de existência dos meios de memória deixam de existir. Nesse sentido, os lugares de memória carregam em si a ideia de uma dada *vontade de memória* e operam como *marcos testemunhos* de outros tempos, que se mantêm por meio de documentos, monumentos, arquivos, museus, celebrações e diversos outros mecanismos de memorialização.

Os lugares de memória nascem e vivem do sentimento 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. 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. [...] São bastiões sobre os quais se escora. Mas se o que eles defendem não estivesse ameaçado, não se teria, tampouco, a necessidade de construí-los (Nora, 1993, p. 13).

Embora o termo tenha sido originalmente cunhado pelo autor tendo em vista as transformações ocorridas na sociedade francesa que, em sua leitura, caminhavam para o esfacelamento de uma identidade nacional, a discussão sobre os lugares de memória se aplica a outras sociedades em contextos mais contemporâneos, particularmente àquelas que passaram por processos de justiça de transição. Esses processos criam as condições de escuta necessárias para que vozes e narrativas silenciadas durante períodos ditatoriais, sabidamente traumáticos e com efeitos em diversas esferas sociais, emergjam e passem a representar uma alternativa às memórias dominantes (Pollak, 1989). No Brasil, a Comissão Nacional da Verdade, por meio do Grupo de Trabalho sobre “Estrutura de Repressão”, permitiu a problematização de espaços antes usados como centros de tortura a partir das narrativas de ex-presos políticos, como foi o caso do prédio que atualmente abriga o Memorial da Resistência de São Paulo.

Assim, neste artigo assumimos que o Memorial da Resistência de São Paulo é, ao mesmo tempo, um *lugar de memória* e um *território de memória* (Catela, 2001). O primeiro termo aponta para a tripla concepção do espaço do Memorial: (1) material, na medida em que as memórias alternativas sobre o antigo espaço de tortura passam a ser hospedadas e compartilhadas, permitindo que outros indivíduos as acessem por meio dos sentidos (nas visitas às celas, leitura das cartas etc); (2) funcional, uma vez que o Memorial ancora a construção e disseminação de novas narrativas e práticas (educativas, reparatórias etc) que, em última instância, suportam a reconfiguração da memória coletiva; e (3) simbólica, visto que revela essas memórias e esse movimento pode contribuir com a construção de um senso de identidade revistado por parte daqueles diretamente impactados pelos feitos da ditadura civil-militar, tanto quanto por uma maior parcela da população, que encontra no espaço a possibilidade de ressignificação das ideias de militância e resistência.

O termo "territórios da memória", por outro lado, evoca a "noção destinada a abrir os significados e as classificações do passado em termos de conflito. Enfatiza conquista, litígio, extensão de fronteiras e, acima de tudo, disputa. Onde o Estado usou decretos e leis para impor perdões e esquecer, diferentes grupos e instituições responderam ao desencadear uma batalha pela memória e pela verdade" (Catela, 2001, p. 10) Assim, o seu uso assume que a trajetória de constituição e ressignificação do espaço do Memorial é crivada por uma série de disputas entre atores públicos e privados, desde as primeiras discussões que levaram ao tombamento do prédio até as discussões correntes sobre artefatos e exposições de devem (ou não) ocupar o espaço, por exemplo. Nesse sentido, a noção de territórios de memória ao mesmo tempo problematiza a ideia de vontade de memória (vontade de quem? com que finalidade?) e insere um outro elemento que é o dever de memória (o que deve ser lembrado? com que objetivo? em que momento? de que maneira?).

Por que um museu?

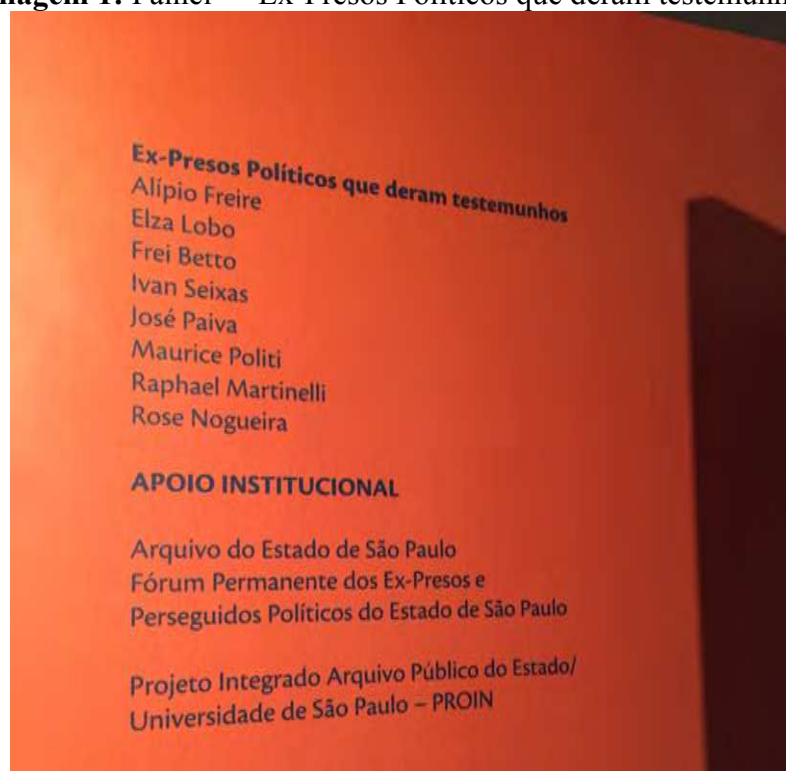
A escolha por uma narrativa museológica em detrimento de outras narrativas memorialísticas – como a arquivística, por exemplo – é particularmente interessante. Museus são caracterizados tanto pela intenção com que são criados, quanto pela sua autenticidade – e esta é em alguma medida atribuída pelo reconhecimento público (Rússio, 2010). Com a virada iniciada a partir do final da década de 1980, esses espaços passam a ser concebidos não somente como repositórios de narrativas históricas, mas também como lugares de debate acerca de questões de interesse social, que muitas vezes transbordam a historicidade e a temporalidade dos acervos que os compõem. Os museus tornam-se, dessa maneira, lócus do chamado fato museal, descrito por Filipini (2011, p.162) como a “relação dialógica que se estabelece entre o homem (comunidade) e o objeto (referência patrimonial) em um cenário institucionalizado (território de intervenção museológica)”.

No Brasil, a Lei nº 11.904 de 14 de janeiro 2009, que institui o Estatuto de Museu^{iv}, reconhece um conjunto de seis elementos considerados princípios fundamentais dos museus, dentre os quais quatro parecem particularmente interessantes para aqueles que possam vislumbrar a memorialização de narrativas até então escanteadas: (a) a valorização da dignidade humana, (b) a promoção da cidadania, (c) o cumprimento da função social e (d) o intercâmbio institucional. Os articuladores do Memorial da Resistência de São Paulo, por meio de um projeto museológico amplo e processual (*organizing*), operam um “trabalho de enquadramento da memória” (Pollak, 1989, p. 6), que diz respeito à (res)significação contínua do passado em virtude de questões atuais que participam da agenda dos tutores dessa memória.

O projeto museológico do Memorial, bem como a própria reconstituição do conjunto prisional, foi constituído a partir de um número restrito de testemunhos. Segundo Fecher (2015, p. 86), o projeto museológico de reconstituição do espaço em questão pretendeu "fazer

visível não só a parte arquitetônica, mas as histórias que habitaram suas paredes e que fazem parte da sua vida". No entanto, a despeito das milhares de fichas e prontuários produzidos pelo Deops/SP durante seu período de operação, o que apontaria para um grande número de presos políticos, mortos e desaparecidos cujas memórias também poderiam estar presentes no MRSP, essa memória coletiva foi amplamente representada pelos testemunhos dos oito representantes do Fórum Permanente de Ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo, que foram convidados para dar seus relatos e testemunhos, bem como realizar diligências ao conjunto prisional, a fim de reconstituir as características físicas do espaço para preservação.

Imagem 1: Paineis – “Ex-Presos Políticos que deram testemunhos”



Fonte: Visita técnica ao MRSP

Imagem 2: Reconstituição das celas



Fonte: Visita técnica ao MRSP

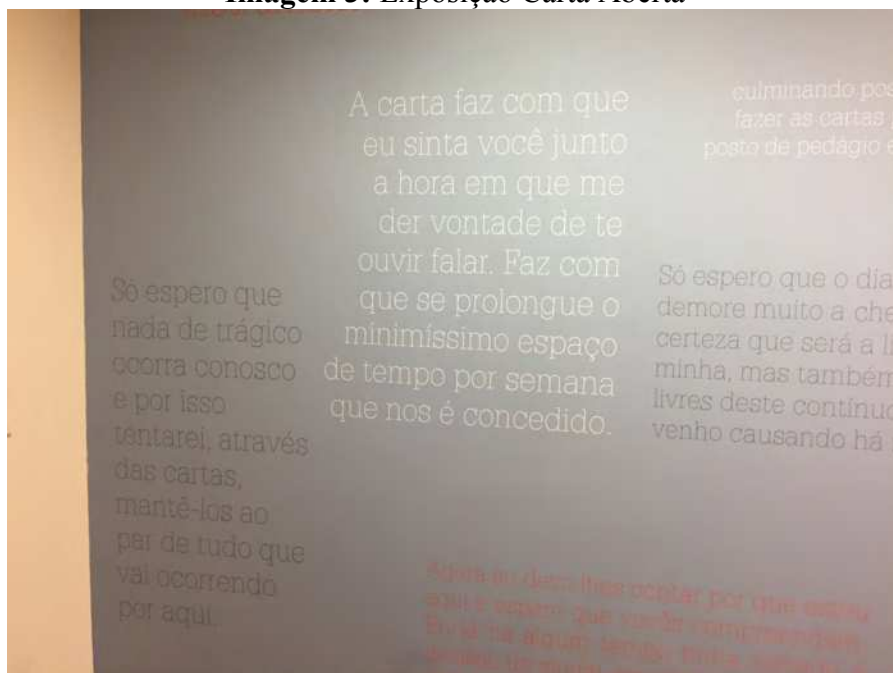
Com o passar do tempo, em função de discordâncias acerca do papel do Fórum de Ex-presos no processo de reparação promovido pelo estado de São Paulo, dois de seus participantes – Maurice Politi e Ivan Seixas – decidiram encerrar sua participação no Fórum e criar o Núcleo de Preservação da Memória Política (também chamado de Núcleo Memória), que desde então presta assessoria ao Memorial.

4.3 A dinâmica da memória coletiva

Ao contrário da noção tradicionalmente adotada em Estudos Organizacionais de que o espaço é fixo e não dialético (Taylor e Spicer, 2007), assumimos que o espaço do Memorial é dinâmico e representativo tanto de disputas de poder, tanto quanto é produto daqueles que o constituem e experienciam – este fato museal é socialmente construído. O espaço é, portanto, uma categoria necessária para o tipo de enquadramento pelo projeto museológico de institucionalização da memória. Rigney (2008) sugere que a função comemorativa dos memoriais somente é mantida quando as narrativas do passado são mantidas vivas e em constante comunicação com questões presentes. Atualmente, o MRSP atua em seis diferentes frentes, que serão descritas a seguir.

Programa de Exposições: As exposições acontecem em duas modalidades: exposições de longa duração, organizadas em torno dos três eixos temáticos do Memorial (controle, repressão e resistência), e exposições temporárias, normalmente organizadas a partir das exposições de longa duração. O calendário do Memorial da Resistência de São Paulo prevê três exposições temporárias anualmente, sendo pelo menos uma delas em torno de temáticas relacionadas à América Latina e/ou ao Programa de Residência Artística. Além disso, em articulação com o programa Lugares da Memória, o MRSP produz uma exposição itinerante pelo estado de São Paulo desde 2012.

Imagem 3: Exposição Carta Aberta



Fonte: Visita técnica ao MRSP

Programa de Ação Educativa: As ações educativas são particularmente interessantes do ponto de vista de ressignificação do espaço e da temática da resistência. Em entrevista com Maurice Politi, ex-preso político e militante ativo no processo de constituição do Memorial da Resistência de São Paulo, fica claro que o que se pretende é a construção de uma narrativa propositiva em torno das ideias de militância e resistência para as futuras gerações (Politi, 2017).

As ações educativas envolvem visitas guiadas no Memorial, ações com professores, encontros com educadores, rodas de conversa e uma série de outras atividades que ancorem e consolidem princípios democráticos (Decreto nº 46.900 de 5/7/2002, que estabeleceu o Memorial da Liberdade). Nesse sentido, os esforços empreendidos pelas ações educativas garantem capilaridade, estabilidade e longevidade às memórias ali narradas. E quase sempre as atividades ocorrem com a presença de um dos ex-prisioneiros. Conforme nos mostra Fecher (2015, p. 108), o Memorial busca manter um diálogo recorrente e dinâmico com a comunidade e, neste sentido, "a participação do grupo que viveu naquele espaço e vivenciou as experiências do DEOPS e da ditadura surge como importante fator propulsor da reflexão política a que se propõe o MRSP.

Imagem 4: Ação Educativa



Fonte: Visita técnica ao MRSP

O espaço anteriormente utilizado pelo Deops/SP é aberto para visitação e um dos lugares mais expressivos no Memorial é a quarta cela do seu conjunto prisional (imagem 4). Após visitarem os antigos espaços de tortura, os visitantes são dirigidos para a cela quatro, onde se deparam com um cravo vermelho, natural, gentilmente colocado em uma garrafa plástica, que parece repousar sobre uma caixa de frutas, em uma sala com luz baixa. Segundo relatos do entrevistado, não houve consenso entre os ex-presos políticos (e ainda há) quanto a esta representação, mas a equipe de especialistas do Memorial, em conjunto com os representantes do Fórum Permanente de Ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo que deram suporte à sua formação, optou por promover esta narrativa.

[O cravo foi] “construído” para simbolizar a solidariedade, um conceito sempre presente nos testemunhos dos que estiveram encarcerados, colaborando para a sobrevivência diária. [...]O cravo representa, em certa medida, o que já havia sido defendido por Moutinho: o objeto construído para comunicar as ideias, que apelam aos sentidos, ao saber, à emoção e à memória; e dependerá das experiências e repertórios de cada visitante para sua fruição; de alguma forma, despertará a vontade de conhecer. E ele não está exposto em uma vitrina e nem tem seu significado e/ou uso inscrito em uma etiqueta explicativa. Está à disposição. Segundo os ex-presos, também mostra “que a humanidade venceu” (Felipini, 2015, pp. 116-117).

Nesta mesma cela, os visitantes têm acesso a conteúdos audiovisuais que dão conta de problematizar as questões de violação de direitos humanos que ali ocorreram.

Lugares de Memória: Este programa é composto por quatro projetos que ampliam a atuação do Memorial para espaços além do prédio que hoje ocupa. Os projetos são: (1) "Inventário dos lugares de memória: a educação para os direitos humanos por meio do patrimônio", (2) exposição "Lugares da Memória - resistência e repressão em São Paulo"; (3) sinalização dos lugares da memória, e (4) Museu de Percurso. Com caráter de preservação, o programa identifica e inventaria locais de resistência e de repressão com base nos princípios de preservação de memória (Fecher, 2015).

Coleta Regular de Testemunhos: Este programa visa a expansão do conhecimento sobre a história e funcionamento do Deops/SP “a partir dos testemunhos de ex-presos e perseguidos políticos e de familiares de mortos e desaparecidos, bem como de outros cidadãos que trabalharam nessa instituição ou que por dever do ofício a frequentaram” (Memorial da Resistência de SP, s.d.). Assim, ao ampliar o acervo de narrativas, a coleta regular também acaba por fornecer "novos subsídios às demais ações do Memorial, possibilitando novas escolhas para a exposição de longa duração, as mostras temporárias, material educativo e ações culturais" (Fecher, 2015, p. 104).

Ação Cultural: Este programa permite a articulação do Memorial da Resistência de São Paulo com outros agentes interessados na promoção de debates acerca de questões de ordem política mais amplas, relacionadas a questões sobre repressão e resistência políticas. Fazem parte da agenda de ações culturais: (1) Sábados Resistentes (promovidos pelo Núcleo de Preservação da Memória Política), (2) Cinema da Resistência, (3) Semana Nacional de Museus e Primavera dos Museus (em articulação com o Ministério da Cultura) e (4) Projetos multimídia/intervenções artísticas, em conjunto com a Pinacoteca do Estado de São Paulo).

Os *Sábados Resistentes* são um bom exemplo da abrangência em funcionamento desde 2008, o evento ocorre duas vezes por mês no auditório do Memorial e tem uma média de 100 participante por evento. As temáticas são variadas mas sempre tangenciam os temas Verdade, Memória e Justiça. Segundo Fecher (2015, p. 128), os encontros têm por objetivo:

promover momentos de homenagem que celebram as lutas de personalidades e também, de organizações, como o papel das lutas sindicais, das pessoas que foram para o exílio, de parlamentares e militares; outros momentos são mais didáticos, de modo a compartilhar informações históricas com os jovens, como a apresentação de chacinas emblemáticas, das grande passeatas, a Guerrilha do Araguaia, a ditadura nos demais países na América Latina e sua interface com o Brasil.

Centro de Referência: De acordo com Fecher (2015, p. 103), é um espaço de convergência de todas as demais ações programadas do Memorial, ou seja, apresenta-se como um espaço de pesquisa que agrupa todo "material cultural e educativo produzido pelo próprio Memorial, uma biblioteca pública e o resultado das diversas atividades do espaço". Também com uma função educativa, trata-se de um programa ainda em desenvolvimento, mas que abriga a articulação com outras instituições preservacionistas, como UNESP, Núcleo Memória, Memórias Reveladas e a Coalizão Internacional de Sítios de Consciência.

A prática cotidiana de cada uma dessas atividades permite que o MRSP construa e transmita suas memórias por meio da organização e (res)significação do seu espaço e acervo. Esse modo de atuação, em linha com a Nova Museologia, parece particularmente interessante e eficiente para a preservação de memórias de eventos traumáticos e a consequente (ou paralela) politização em torno dos efeitos desses eventos. Quando nos referimos a processos de memória cultural, essa função museológica torna-se ainda mais relevante, conforme destacado por Assmann (2011, p. 214), ao afirmar que “o caráter vinculativo do conhecimento preservado na memória cultural tem dois aspectos: o formativo em suas funções educativas, civilizadoras e humanizadoras, e o normativo, em sua função de fornecer regras de conduta”.

O mesmo caráter educacional é salientado por Alexander (2011), segundo quem “experiencing trauma” pode ressignificar a identidade coletiva e, por consequência, a própria memória lembrada. No mesmo sentido, Rigney (2008) esclarece que a memória coletiva é um constante processo de memória e esquecimento, até mesmo de monumentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi um primeiro ensaio acerca do papel do MRSP no processo memorialização de narrativas alternativas às dominantes acerca das práticas e do funcionamento do DEOPS/SP, que teve início com o período de justiça de transição no Brasil. Entendemos que o MRSP exerce uma dupla função. No momento de sua criação, criou os meios de escuta de memórias até então silenciadas, o que foi essencial para o estabelecimento de um projeto político e identitário. Esse processo foi mais centrado em experiências mnemônicas e sensoriais.

[...] A memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si. (Pollak, 1989, pág. 3)

A partir de então, o MRSP passou a ocupar um outro espaço de ação na sociedade, mais amplo e que pretende dialogar com uma geração de adolescentes e jovens temporalmente distantes do período da ditadura civil-militar de 1964. Para isso, o MRSP realiza uma série de atividades de resignificação do espaço e das noções de militância e resistência. Esse processo é suportado não só por experiências mnemônicas e sensoriais, mas também – e talvez principalmente, por mecanismos cognitivos e participativos. Os projetos de memorialização capitaneados pelo MRSP colaboram para a construção de uma memória social da ditadura, que cumpre uma função de mediação entre gerações. Nesse sentido, a interação espaço-comunidade local parece ser significativa na medida em que os espaços se anunciam como veículos de reflexão sobre os acontecimentos do passado. Ou ainda, na medida em que o desvelar dos edifícios e das histórias e experiência vivenciadas neles são problematizadas, tira-se o passado das sombras, na expectativa de que práticas de violência e violação dos direitos humanos não sejam repetidas de modo confortável, sem causar espanto ou indignação social.

Algumas questões permanecem carentes de aprofundamento e serão tratadas ao longo do processo de doutoramento de uma das autoras. São elas: (1) como se dá a produção do espaço do MRSP e quais os efeitos dessa produção sobre os enquadramentos de memória?; (2) como são criados novos vazios e silenciamentos nesses processos de memorialização?; (3) outros memoriais na América do Sul que celebram a resistência em períodos de justiça de transição também cumprem essa dupla função?; e (4) quais os desafios de gestão das memórias relativas a eventos traumáticos, tendo em vista o debate acerca de questões atuais que se conectam a eventos do passado ao mesmo tempo em que têm implicações para o futuro?

REFERÊNCIAS

Allen, M.; Brown, S. (2016). Memorial meshwork: The making of the commemorative space of the Hyde Park 7/7 Memorial. *Organization* 23 (1) 10-28.

Alexander, J. (2011) *The collective memory reader* edited by Jeffrey K. Olick, Vered Vinitzky-Seroussi, and Daniel Levy. Oxford University Press, p. 307-310.

Almeida, P.C. (2014). Lugar de memória da resistência: verdade e negociação no processo de tombamento do prédio do DEOPS/SP. In: Thiesen, I. *Documentos Sensíveis: Informação, Arquivo e Verdade na Ditadura de 1964*. Rio de Janeiro: 7 Letras.

Anteby, M.; Molnar, V. (2012) Collective Memory meets organizational identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55(3): 515-540.

Assmann, J. (2011) *The collective memory reader* edited by Jeffrey K. Olick, Vered Vinitzky-Seroussi, and Daniel Levy. Oxford University Press, p. 209-220.

Casey, A.; Oliveira, F. (2011). Reflections on Organizational Memory and Forgetting. *Journal of Management Inquiry* 20 (3) 305-310.

Catela, L. (2001) *No habrá flores en la tumba del pasado. Las experiencias de reconstrucción del mundo de los familiares de desaparecidos*. La Plata, Argentina: Ediciones Al Margen.

Decker, S. (2014) Solid intentions: An archival ethnography of corporate architecture and organizational remembering. *Organization* 21 (4) 514-542.

Easterby-Smith, M.; Lyles, M. (2011) In Praise of Organizational Forgetting. *Journal of Management Inquiry* 20 (3) 311-316.

Fecher, V. (2015) *A história é de todos nós: narrativas sobre a formação do memorial da resistência*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Feldman, R.; Feldman, S. (2006) What links the chain: an essay on organizational remembering as practice. *Organization* 13(6): 861-887.

Fiedler, M.; Welpel, I. (2010); "How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory", *Organization Studies*, 31(4), 381-407.

Felipini, K. (2015) *A potencialidade dos lugares de memória sob uma perspectiva museológica processual: um estudo de caso. O memorial de Resistência de São Paulo*. Dissertação de mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Departamento de Museologia. Lisboa, Portugal.

Halbwachs, M. (1992). *On collective memory*: edited, translated, and with an introduction by Lewis A. Coser. The University of Chicago Press.

Martin De Holan, P.; Phillips, N. (2004b) Organizational forgetting as strategy. *Strategic Organization* 2 (4): 423-433.

Mena, S., Rintamäki, J., Fleming, P., & Spicer, A. (2016) On the Forgetting of Corporate Irresponsibility. *Academy of Management Review*, 41(4): 720-738, 2016.

Nissley, N.; Casey, A. (2002) The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory'. *British Journal of Management*, 17: 535-543.

Nora, P. (1993) Entre memória e História: a problemática dos lugares. *Projeto História*, São Paulo, n. 10.

Olick, J. (1999) Collective Memory: The Two Cultures. *Sociological Theory* 17 :333-348.

Olick, J.K.; Robbins, J. (1998) Social Memory Studies: From “Collective Memory” to the Historical Sociology of Mnemonic Practices. *Annual Review of Sociology* 24: 105-140, 1998.

Pollak, M. (1989) Memória, Esquecimento, Silêncio. *Estudos históricos*, Rio de Janeiro, vol.2, n. 3, p. 3-15.

Rigney, A. (2008) Divided pasts: A premature memorial and the dynamics of collective remembrance. *Memory Studies* (1): 89-97, 2008.

Rússio, W. (1976). Algumas considerações sobre uma política cultural para o estado de São Paulo. São Paulo: Boletim do Museu da Casa Brasileira. In Bruno, M. C. O. (Org.), Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de um a trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus. V.1, pp.57-68.

Rowlinson, M; Booth, C.; Delahaye, A.; Procter, S. Social remembering and organizational memory. *Organization Studies* 31, n.1, p. 69-87, 2010.

Soares, I. V. P.; Quinalha, R. H. (2011) Lugares de memória no cenário brasileiro da justiça de transição. *Revista Internacional de Direito e Cidadania*, 10, jun. 2011, 75-86.

Taylor, S.; Spicer, A. (2007) Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews* 9 (4) 325-346.

Walsh, J.P.; Ungson, G.R. (1991) Organizational Memory. *The Academy of Management Review* 16, n.1, p. 57-91.

Zerubavel, E. (2011) *The collective memory reader* edited by Jeffrey K. Olick, Vered Vinitzky-Seroussi, and Daniel Levy. Oxford University Press, p. 221-224.

ⁱ As autoras agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – FAPERJ – pelo suporte financeiro, que viabilizou a coleta de dados da pesquisa.

ⁱⁱ De acordo com o MRSP, os Sábados Resistentes são “atividades que buscam debater questões sociopolíticas do passado e atuais por meio de diferentes formatos (palestras, lançamento de livros e filmes, apresentação de peças de teatro etc.), realizados em parceria com o Núcleo de Preservação da Memória Política”. Disponível em: <<http://www.memorialdaresistencia.org.br/memorial/default.aspx?mn=41&c=75&s=0>> Acesso em: 10 mai 2017

ⁱⁱⁱ Francisco de Paula Ramos Azevedo (1851 – 1928) foi um engenheiro e arquiteto brasileiro, responsável pela construção de importantes edifícios públicos em São Paulo, como a Pinacoteca do Estado e o Instituto Pasteur.

^{iv} O artigo 2º da Lei nº. 11.904 define como princípios fundamentais dos museus: (I) a valorização da dignidade humana; (II) a promoção da cidadania; (III) o cumprimento da função social; (IV) a valorização e preservação do patrimônio cultural e ambiental; (V) a universalidade do acesso, o respeito e a valorização à diversidade cultural; e (VI) o intercâmbio institucional.