



Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

Centro de Ciências Humanas e Sociais - CCH

Programa de Pós-Graduação em Memória Social - PPGMS

RENAN CONCEIÇÃO DE FIGUEIREDO

**A MEMÓRIA INSTITUCIONAL E O PATRIMÔNIO DA MÚSICA:
um experimento etnográfico**

Rio de Janeiro,

2017

RENAN CONCEIÇÃO DE FIGUEIREDO

**A MEMÓRIA INSTITUCIONAL E O PATRIMÔNIO DA MÚSICA:
um experimento etnográfico**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito para a obtenção do título de Mestre em Memória Social.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Amir Geiger - Orientador - UNIRIO

Prof. Dr. João Marcus Figueiredo Assis - UNIRIO

Prof. Dr^a Tatiana Braga Bacal - UFRJ

Rio de Janeiro

Janeiro 2017

AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação é uma tarefa, na maior parte do tempo, solitária. Mas, durante o período em que desenvolvi, muitas pessoas estiveram presentes, nas lembranças e nos aprendizados, e passaram a me acompanhar durante a construção do texto. É com carinho e alegria que quero agradecer a algumas dessas pessoas. É impossível agradecer a todos, mas é necessário agradecer pontualmente a algumas delas.

À Deus, por tudo.

Aos meus pais pelo investimento em educação e pelo o incentivo a alcançar novas experiências ao longo da vida.

Ao meu amor por tudo que representa para mim e que talvez nem saiba: pelo incentivo e ajuda quando decidi fazer a especialização, por me auxiliar no entendimento dos textos de seleção para o mestrado, pelas inúmeras intervenções no meu projeto de pesquisa e por aí vai... essa dissertação também é sua. Muito obrigado!

Ao meu orientador Amir Geiger que foi feito pra mim rs. Aprendi bastante com você. Agradeço sua generosidade, dedicação e sensibilidade que estiveram presentes durante toda essa longa trajetória. Soube escutar, elaborar, transformar e sinalizar, andaimes, vãos, materiais fragmentados ou rigidamente consolidados, que favoreceram a construção de um novo conhecimento. Teve toda paciência do mundo para ajudar um cara com um pensamento cartesiano a entender o holismo que uma pesquisa de mestrado apresenta. Obrigado, obrigado e obrigado.

À banca, composta pelos professores João Marcus Figueiredo Assis e Tatiana Braga Bacal, que aos 45' do segundo tempo abriram espaço na defesa para que eu pudesse chegar em condições de fazer o gol rs.

Aos professores que me apresentaram a um novo campo de estudos e conseguiram de alguma forma me situar no universo interdisciplinar.

Aos amigos da turma 2015.1 que compartilharam experiências. Em especial, a Mariane Vieira e a Sabrina Dinola (doutorado) pelas intervenções diretas ou indiretas na dissertação.

À CAPES pela bolsa de estudos concedida.

RESUMO

Esta dissertação versa sobre uma das engrenagens institucionais modernas, a saber: o arquivo. Seu propósito é o de mostrar, com base em minha formação em Administração e na vivência em um projeto de Memória Institucional, alguns dos desafios encontrados à execução daquele projeto, especificamente voltado à preservação do acervo de mídias de uma empresa da indústria fonográfica. As tensões oriundas dos problemas que o arquivo enfrentava, logo após um incidente gerador de crise, são contadas de uma perspectiva interna (em duas versões), que por sua vez suscitou reflexões no tocante às semelhanças e diferenças entre a lógica organizacional e outras concepções de patrimônio, na esfera cultural. O esforço interdisciplinar consistiu em trazer para o campo das questões do patrimônio imaterial - voltado para inventários e registros orientados segundo o valor de autenticidade - as particularidades do funcionamento da produção de música para o mercado.

Palavras - chave: Memória, Patrimônio, Arquivo, Instituição, Cultura

ABSTRACT

This dissertation is about one of the modern institutional gears, namely: the archive. Its purpose is to show, based on my training in Administration and the experience in an Institutional Memory project, some of the challenges encountered in the execution of that project, specifically aimed at preserving the media collection of a company in the music industry. The tensions arising from the problems that the archive was facing, following a crisis-generating incident, are told from an internal perspective (in two versions), which in turn has given rise to reflections on the similarities and differences between organizational logic and other conceptions of In the cultural sphere. The interdisciplinary effort consisted in bringing to the field of intangible heritage issues - focused on inventories and records oriented according to the value of authenticity - the particularities of the operation of music production for the market.

Keywords: Memory, Heritage, Archive, Institution, Culture

SUMÁRIO

Introdução	7
Capítulo 1 A construção de uma memória	20
1.1 Preâmbulo.....	20
1.2 O episódio.....	22
1.3 A perspectiva do informante.....	38
1.3.1 Comentários	41
Capítulo 2 Patrimônio Imaterial	44
2.1 Nota sobre autenticidade.....	49
2.2 O lugar do imaterial	54
2.3 Reflexões sobre o patrimônio	63
Capítulo 3 Arquivo: o coração da empresa?	66
3.1 Arquivo: lugar de memória?	76
Considerações Finais	88
Referências	89

1. Introdução

Este trabalho pode ser considerado um (modesto) experimento interdisciplinar. Ele é o resultado – sob forma de dissertação – do processo que consistiu em trazer para o campo da assim chamada memória social certas experiências vividas a partir de uma formação em administração e da participação em um projeto concebido explicitamente (mas também problematicamente, como veremos) como de “memória institucional”.

Originalmente, não havia nenhuma intenção de realizar isso que agora estou chamando de “experimento”: uma pós-graduação em memória social parecia um movimento bastante óbvio de quem, como eu, buscava consolidar e complementar conceitualmente a competência específica de um administrador envolvido com o acervo musical de uma gravadora comercial.

Meu entendimento daquilo que eu buscava era basicamente o seguinte: a produção e difusão da música, com as novas tecnologias de registro, processamento e transmissão, passaram a fazer parte daquilo que de modo amplo se costuma designar como “cultura digital”, e isso trazia desafios e novas possibilidades para o modo como o acervo e a memória de uma instituição são mobilizados para a preservação do patrimônio. Mesmo agora, finalizando a parte dos estudos de mestrado, não considero incorreto esse modo de ver, e não creio que o tenha abandonado. O que se deu foi que, independentemente dos ajustes e modificações que as condições de pesquisa impuseram, o contexto ou enquadramento das minhas ideias a respeito foi radicalmente modificado – já a partir do primeiro período do curso de mestrado.

Na disciplina Memória e Instituição, ministrada pelas professoras Vera Dodebei e Evelyn Orrico, tive contato com um conjunto de autores, estudos e correntes intelectuais que modificaram várias das noções de senso comum que eu tinha ao chegar, e me fizeram vislumbrar a riqueza de significados, definições e conceituações associados a ‘memória’ e ‘instituição’, e também – principalmente – a multiplicidade e complexidade dos fenômenos e processos naturais, mentais, históricos que esses termos abarcam, e que excedem em muito aquele senso comum aludido.

Para resumir a ampliação do pano de fundo contra o qual se recortavam as minhas questões, talvez o modo mais simples seja fazer referência à elaboração sociológica de Peter Berger e Thomas Luckmann (1997). Ao tratarem da “construção social da realidade”, eles abordam os processos subjetivos e objetivos (ou subjetivadores e objetificadores) dessa construção e dedicam grande atenção ao que, na

dimensão social como “realidade objetiva”, chamam de *institucionalização*. Do modo mais sucinto possível, pode-se dizer que nessa dimensão ampliada do social, não só instituições têm memória, mas também – e mais fundamentalmente – instituição é memória, ou um modo socialmente objetivado da memória hábito (em sentido bergsoniano), ou melhor, da formação de ‘automatismos’. Aquilo que eu entendia como sendo a essência das instituições, no sentido corriqueiro do uso da palavra, são cristalizações de processos históricos de institucionalização, isto é, de codificação, rotinização e controle de comportamentos e expectativas. Em outras palavras, meu foco naturalizador, que não questionava que as instituições têm papéis ou funções a desempenhar, abriu-se para um aspecto mais básico: que os papéis mesmos (de indivíduos e de grupos de indivíduos) são instituídos, não instituintes. Ou ainda: as instituições não existem para fazer algo, mas são o resultado da estabilização social de modos de fazer.

Essa, provavelmente, é uma formulação bastante imperfeita e incompleta, mas creio que me ajudou a entender melhor, já no processo de escrita, a distinção que Icleia Thiesen (2010) faz, entre instituição e organização: “a instituição se atualiza numa organização”. Recorrendo mais fortemente a M.Foucault (cuja antropologia, por assim dizer, não é exatamente a mesma que a de Berger e Luckmann), ela lembra que instituição, em seu sentido mais forte, tem a ver com as relações de saber e poder, e que por isso “a memória institucional é esse jogo nunca acabado entre o instituído e o instituinte”. Eu não saberia dizer se a combinação de senso comum (não sociológico, não filosófico) e a formação de administrador me fazia incorrer no equívoco da visão economicista-utilitarista – que, nas palavras de Thiesen, “vê a organização como uma instituição” – ou se, mais próximo da visão jurisdicista, via a instituição como uma organização, como “instrumento de produção de relações sociais” (inclusive na forma de bens e serviços).

De um modo ou de outro, tive que me confrontar, nesse primeiro contato com os estudos de memória social, com a crítica ou questionamento das minhas premissas anteriores, que não comportavam essas distinções. Foi então nessa disciplina de Memória e Instituição que me tornei mais sensível e afinado àquilo que tão bem está sintetizado na frase de Foucault (2000): “A questão prioritária da organização é a eficácia. E a da instituição, a da legitimidade [...]”.

Também naquele primeiro período, na disciplina de Memória e Patrimônio, ministrada por Regina Abreu, José Ribamar Bessa Freire e Maria Amália Silva Alves de Oliveira, deu-se um processo análogo, de quebra de premissas e recontextualização de noções. Tive contato com elementos da história social das concepções e práticas de patrimonialização, e com uma variedade de pesquisas e de instituições que operam ou operaram com lógicas e valores diferentes daqueles das visões mais próximas do economicismo ou do ‘jurisdicismo’ mencionados acima. De certo modo, para mim antes se afigurava, de modo não questionado, uma universalidade da noção de patrimônio: as diferentes qualificações me pareciam dizer respeito à natureza objetiva daquilo que se procurava preservar como ‘riqueza própria’ que não se quer e não se deve alienar ou degradar.

Em outras palavras, era como se falar em patrimônio cultural, ecológico, digital etc. fosse um modo de estender e adaptar a prática jurídica-econômica a certas áreas específicas de saber ou de atividade, ou ainda, como se a palavra patrimônio, nesses casos, tivesse um uso até certo ponto metafórico, no sentido de que é preciso preservar certas ‘coisas’ (materiais ou imateriais) do mesmo modo como o patrimônio em sentido estrito é preservado.

Tive contato com a proposta da professora Regina Abreu, de deslocar a ênfase do patrimônio para os *processos* de patrimonialização, e isso teve, a longo prazo, um efeito semelhante ao da distinção entre instituição e organização. Um modo simplificado de expressá-lo é dizer que o conjunto de processos de saber e poder mobilizados nas patrimonializações (especialmente, mas não exclusivamente, na esfera cultural, e com mais força ainda quando se trata de cultura popular) não é apenas instrumental em relação à preservação, mas também *produz valor*. (Talvez seja um dos sentidos possíveis daquilo a que Elizabeth Jelín (2002) se referiu como “trabalhos da memória”.) Ou seja, o valor não está (ou não apenas) na coisa preservada e sim (ou também) no processo mesmo de preservação e em seus efeitos sociais. Adiante, na dissertação, voltarei a essa ideia, que se tornou uma espécie de eixo de orientação.

Também no âmbito da linha de pesquisa em Memória e Patrimônio, as aulas dos professores supramencionados, assim como o convívio com orientandos desta e daquele, reforçaram a descoberta da multiplicidade de abordagens do patrimônio e intensificaram a percepção de que aquilo a que usualmente nos referimos como ‘campo de disputas da memória’ tem mais dimensões do que a institucionalidade oficial

historicamente organizada em torno dos Estados-nação modernos. Quer dizer, no que concernia diretamente ao meu projeto de mestrado, apareceram fissuras naquilo que para mim era o fato básico, evidente e, de certo modo, elementar – um acervo de registros musicais, produzido e gerido com fins comerciais pela subsidiária de uma empresa multinacional.

A questão do “coleccionismo”, trabalhada pela professora Leila Ribeiro na disciplina Memória Social I, me mostrou que as relações (etimológicas, históricas, sociológicas e informacionais) entre ‘coleções’ e ‘coletividades’, entre produção de acervos e formação de grupos, comportam ambiguidades e tensões que recorrentemente redefinem as identidades dos sujeitos e a significação dos objetos. Assim, as coleções são como imagens de identidade, não no sentido de a representarem ou de serem produto/reflexo de alguma identidade anterior, e sim porque esta e aquelas são composições relativamente instáveis de convenção e afetividade. E embora isso não tenha sido explorado neste trabalho, modificou implicitamente minha percepção de que o contraste entre a indústria cultural e as coleções/ coletividades ‘autênticas’ envolve mais ‘trabalhos de memória’ – ou (re)produção de autorias coletivas – do que apenas juízos estéticos ou ideológicos.

Finalmente, as questões trazidas pelo professor Bessa, em torno dos regimes da oralidade e da escrita e do patrimônio das línguas indígenas brasileiras, mostraram-me que a ‘diversidade cultural’ é algo incomensuravelmente maior (e também *menor*) do que aquilo que costuma se apresentar para o senso comum, seja na forma das identidades tradicionais e modernas (nacionais, regionais etc.), seja na forma das preferências pessoais de estilo, comportamento e consumo. As diferenças entre o regime de oralidade e o da escrita – centrais para as reflexões sobre “memória coletiva” e “memória histórica”, na conceituação de Halbwachs (2006), e que são operadas criativamente numa reinvenção de tradições por grupos minoritários e ressurgentes da atualidade, como indígenas e quilombolas – deram-me também uma medida de quão fundo, na mentalidade e na cultura, operaram os efeitos da colonização.

Ainda que indiretamente, a relação entre registros e performances (ou arquivo e repertório, na proposta de Diana Taylor) se evidenciou como uma ‘tensão controlada’ que atravessa a cultura e em relação à qual nenhuma atividade é neutra – e com certeza nem as de uma gravadora de música.

Todo esse percurso, ou melhor, esse ‘instante estendido’ (de algumas dezenas de semanas interdisciplinares) que sintetizei acima de modo retrospectivo, produziu um efeito de ‘choque cognitivo’ ou ‘abalo epistemológico’. Por um lado, isso não chegou a modificar substantivamente minha ideia ou meus interesses em relação ao anteprojeto de ingresso no mestrado: eu continuava interessado em compreender (inclusive profissionalmente) a memória institucional e em pensar as estratégias de sua preservação como ‘política patrimonial’. Mas agora o contexto do meu tema específico fazia dele algo menos típico ou normativo do que eu sequer suspeitara, e trazia novas conotações para cada aspecto do que eu vivia e observava no modo de funcionamento da instituição concreta com que tinha contato.

Assim, embora no segundo e no terceiro semestres o prosseguimento dos cursos e seminários fosse trazendo ampliação e adensamento do material teórico e informativo relativo ao meu objeto, meu trabalho começou a parecer-me muito estreitamente limitado a um nicho – inclusive considerado conservador – do campo dos agenciamentos e ativismos da memória, e com pouca comunicação com aqueles desenvolvidos à minha volta por colegas e professores (e também por vários autores de referência atuais).

Pensei então em orientar meu trabalho tendo duas noções como referenciais: *cultura organizacional*, para tratar dos processos específicos em que a memória institucional de uma gravadora se produzia; e *cultura digital*, para pensar as configurações contemporâneas a que as atividades da indústria fonográfica vêm se adaptando. Essa ainda me parece uma possibilidade interessante, mas para este trabalho se mostrava inviável, em função do que foi aludido acima. Pois nos campos inter- e trans- disciplinares, e especialmente o da memória – que é também o das não-oficialidades, resistências, silenciamentos: ou seja, de muito daquilo que não cabe nas narrativas e celebrações e monumentalizações da história –, proliferam os saberes e os agentes não hegemônicos; e da perspectiva destes, noções como cultura organizacional (para falar de agentes econômicos e empresas multinacionais da indústria cultural) e cultura digital (para falar de mudanças de mentalidade segundo eixos tecnológicos que são também de ideologia e poder) são precisamente aquilo que é mais problemático, e que deve ser questionado.

Por brevidade e como retórica, apresentarei aqui, como se fosse uma inflexão pontual do meu rumo, aquilo que se deu ao longo de um processo que na verdade só veio a culminar e se tornar totalmente claro para mim na (tardia) qualificação.

As circunstâncias que me haviam afastado das intenções originais e da orientação que elas demandavam foram as mesmas que me aproximaram de um conjunto bastante diverso – na verdade, contrastante – de interesses. Junto ao meu orientador na linha de pesquisa em Memória e Patrimônio estavam articulados outros trabalhos de mestrado e doutorado para os quais uma das noções-guia era a de *autenticidade* (ou genuinidade) cultural, especialmente sua elaboração original por Edward Sapir. Mais exatamente, o interesse era atentar para os mal-entendidos em torno da crítica pós-moderna a essa noção que, além de estar presente em vários autores modernos – e especialmente (no que nos concerne aqui) Walter Benjamin –, foi e ainda é central para o pensamento e a prática do patrimônio cultural em contextos de presença forte de manifestações de grupos tradicionais, étnicos, populares e periféricos ou não-hegemônicos.

Este texto introdutório surgiu tendo como base os meus registros dos encontros de orientação e dos encontros coletivos ou seminário informal (e às vezes virtual) de pesquisa, tal como propostos pelo meu orientador; em várias dessas ocasiões foram sublinhadas as interseções e intercessões que a questão da autenticidade (e da memória modernista e pós-moderna dessa noção de veio romântico), trazia aos diversos trabalhos e colegas ali reunidos. Foi a partir daí que veio a ideia de que esta dissertação pode ser escrita como um experimento no sentido de uma intervenção metodológica com característica etnográfica ainda não explorada.

Para falar de modo bem sintético, a inflexão que me conduziu a esta dissertação foi uma aposta (implícita) no diálogo colaborativo: trata-se de *explicitar*, estrategicamente (daí a possibilidade de um esquematismo um tanto grosseiro), que a noção forte de autenticidade se opõe de algum modo àquilo que é experimentado como arte por massas de indivíduos especializados que vivem e trabalham nas metrópoles modernas.

Quando se lê o ensaio de Edward Sapir (linguista-antropólogo interessado nos fenômenos ligados à ‘personalidade’ e participante dos círculos culturalistas que se formaram em torno de Franz Boas), e principalmente em paralelo com a noção de “cultura subjetiva” tal como elaborada por G.Simmel (filósofo-sociólogo dos círculos

berlinenses, um tanto marginal às principais correntes acadêmicas hegemônicas) em conjunto com (a leitura de Sapir por) e com a de ‘trocas simbólicas’ do etnólogo C. Lévi-Strauss, vê-se muito claramente que a ênfase está *nas relações*, na forma, e não na ‘substância’, ou nos elementos constitutivos. Essa ênfase foi posta antropologicamente, no simbólico, e é ela que podemos também encontrar na famosa abertura do breve ensaio de Walter Benjamin sobre a “pobreza de experiência”.

Na figura trazida por Benjamin (1986), no ensaio “Experiência e pobreza”, os filhos de um camponês moribundo entendem que na terra que lhes cabe por herança há um tesouro, anunciado pelo pai no leito de morte. Segundo Benjamin, a experiência transmitida aos filhos depende do equívoco provocado; a frustração de não encontrarem tesouro algum enterrado se transforma na riqueza (também simbólica, porque se dá como descoberta) que advém da boa colheita propiciada pela terra que havia sido revolvida. O valor está na relação (o trabalho vital) com o meio ou o instrumento, não no produto adquirível.¹

Quer dizer, complementar à questão da reprodutibilidade técnica como fim ou modificação da aura de autenticidade da obra de arte, está posta a questão da ‘pobreza cultural’ das massas urbanas, feita inteiramente das ruínas de riquezas tradicionais (de origens camponesas) das classes trabalhadoras europeias e sua memória coletiva, na ‘culminância’ da modernidade (os anos 1930 vistos da e na França e Alemanha). Mas essas ruínas de um passado menos dominado pela lógica do capital não evocam nostalgia em Walter Benjamin (1987), porque a ênfase está nas relações: as rupturas modernas podem ensinar o desapego à inautenticidade e emprestar impulso à criação de novas autenticidades, como a do cinema. Assim: se considerarmos a indústria fonográfica como um análogo da cinematográfica (se é que não um equivalente estrito, em termos ‘institucionais/organizacionais’), interessa saber se o registro dos sons pode guardar as mesmas possibilidades que o das imagens, tal como propõe Walter Benjamin.

O experimento consiste em adotar uma moldura teórica relativamente frouxa, mas significativa – que é a questão da autenticidade – para a minha incursão na *lógica*

¹ Das anotações (data: 10/08/2016): “Benjamin, como o camponês, não alude diretamente ao tesouro do seu relato, isto é, do ensaio como um todo. É que o ‘fetichismo’ da mercadoria é uma designação ‘de época’ para essa confusão entre coisas e relações, e a percepção de que o “materialismo histórico” não consiste em enfatizar as coisas, mas as relações que são a ‘matéria’ da vida social.”

administrativa do acervo fonográfico de uma organização específica (uma gravadora multinacional) da indústria cultural. O experimento consiste também em não me obrigar a adotar um equipamento teórico-metodológico específico de memória social no meu texto. Esta moldura, ao contrário, é uma espécie de autoria coletiva, pois as afirmações substantivas de conteúdo não são as que formulei individualmente, mas as que anotei dos encontros e adotei para dar organização ao trabalho.

Do modo como entendo esta dissertação, e no contexto em que ela foi sendo elaborada, ela é uma pequena mas significativa aproximação etnográfica, a partir de uma experiência profissional que pode ser considerada uma ‘versão (ironicamente) inautêntica’ de observação participante. É claro que não tenho a pretensão de estar realizando uma etnografia, e sim procurando uma qualidade observadora que a memória social pode emprestar à minha participação no circuito das mercadorias culturais. O valor etnográfico que o trabalho pode ter está mais nas apropriações a que ele se empresta, no diálogo possível com (trabalhos a respeito de) práticas que têm com acervos musicais relações diferentes da relação de mercadoria.

Não pretendo seguir uma análise ou um enquadramento ‘frankfurtianos’,² mas sim adotar uma imagem. O patrimônio neste meu trabalho não é uma alegoria,³ mas adotei uma alegoria do patrimônio. Ou seja, na perspectiva administrativa organizacional a memória institucional está muito concretamente, ou pragmaticamente, associada à preservação e aumento do valor social (de mercado e de aceitação ou prestígio) da ‘pessoa jurídica’ da organização ou empresa. Por outro lado, a visão ‘nativa’ de patrimônio (da empresa) não é a premissa teórica do trabalho. (Mais exatamente: foi tardiamente que consegui abandonar essas premissas da minha ‘persona administrador’, como *método* para pôr a dissertação em diálogo com um campo patrimonial mais amplo, e no qual certas ideias mais ‘radicais’ de memória social têm efeito crítico.) É para essa visão mais ‘culturalista’ de patrimônio que a imagem

² ‘Frankfurtiano’, no uso um tanto irônico (mas absolutamente não pejorativo) que fiz para efeito dessa distinção de abordagens, quer dizer simplesmente ‘atento à dimensão da cultura como submetida ao regime da mercadoria, numa sociedade de especialistas que transformam a subjetividade em modo de comportamento voltado para o consumo compulsório’. Em outras palavras, uma espécie de crítica filosófica à redução progressiva da cultura à indústria cultural.

³ F.Choay (2001) fala em “alegoria do patrimônio”, porém em sentido histórico, de que o patrimônio funcionou como alegoria. Creio que a perspectiva em que ‘embarquei’ está mais na direção proposta por Reginaldo Gonçalves, de entender uma dimensão retórica, ou de figuras, e que enxergue as alegorias ou imagens possíveis para a noção de patrimônio, para o processo patrimonializador.

benjaminiana serve como alegoria ou síntese: o patrimônio sempre depende da relação, e a relação nunca é inteiramente objetivável em normas ou categorias.

*

Voltando à metáfora do tesouro, proposta por W.Benjamin. Qual é natureza do tesouro que está nos acervos de registros musicais? A resposta (no discurso e na prática) não é a mesma em uma gravadora comercial e num blog de música brasileira, por exemplo, por mais que ambos sejam parte da atualidade de uma cultura tecnológica digital. Provavelmente há composições possíveis dessas lógicas, ou seja, a produção de mercadoria por um lado e a valorização cultural não são modos estanques – nem que seja porque as operações com acervos se dão em contextos institucionais que reúnem ou articulam (seletivamente) diversas competências e sensibilidades. O importante de ressaltar é que os *valores de autenticidade* são diferentes. Em outras palavras: no interior do lidar arquivístico da gravadora com o seu acervo, a relação com os registros, ainda que não reificada (objetivada), depende de uma estratégia que é preponderantemente econômica, submetida ao cálculo da eficiência – que é sempre instrumental, à diferença dos “valores últimos”, sem os quais uma cultura seria só um conjunto de regras, na visão de Sapir.

Meu experimento, nesse contexto, é o de trazer para um campo de possibilidades patrimoniais a observação e a elaboração do que vivi, nesse lidar com registros preservados de performances musicais. E esse campo é marcado ou ocupado – crescentemente, e com força especial (mas não exclusiva) das iniciativas e possibilidades que surgem um pouco ‘por todo lado’ no cenário internacional, tal como se reflete na UNESCO, e tal como aparece no processo da ‘invenção contemporânea’ do patrimônio imaterial e da valorização da diversidade – por usos e apropriações *desviantes*⁴ (em relação aos do mercado e suas classificações e hierarquizações), da

⁴ Das anotações de seminário com os alunos do PPGMS sob orientação Amir Geiger : “A noção de *desvio* que foi trabalhada por Gilberto Velho, desde os anos 1970, um pouco no rastro da ‘antropologia urbana’ de Howard Becker (e tendo ao fundo a ‘escola de Chicago’, para a qual a referência de G.Simmel e dos interacionismos foi básica na compreensão do fenômeno antropológico das grandes cidades modernas), tem afinidades bem aparentes com a autenticidade no sentido de Sapir. Um jeito de dizer isso é lembrar que a dinâmica das tradições autênticas depende das marcas individuais e singulares que as performances dos membros do grupo imprimem ao conjunto de relações que estão preservando, ao repetirem o costume’. Se em vez de falar em ‘variação’ pensarmos em ‘sub-versão menor’ da ordem dominante, mas não necessariamente localizável (pois é impossível de ‘fotografar’, a não ser com legendas e dentro de séries, como Bateson e Mead mostraram), poderemos talvez vislumbrar que os ‘desvios’ são o suporte, e não a exceção, da cultura autêntica. O ensaio de Sapir sobre a linguagem também traz marcas dessa ideia: a língua é ao mesmo tempo identitária e propiciadora de diferenciações.”

parte de sujeitos (coletivos) não-hegemônicos. Em outras palavras: minhas observações sobre um episódio de ‘regeneração’ de memória organizacional só se tornam uma reflexão aplicada de memória institucional se forem levados em conta outros modos de lidar com ‘acervos musicais’ orientados por interpretações pragmáticas diversas das noções de patrimônio e de memória.

Esses modos ou usos de registros, documentos, acervos não necessariamente se tornam colonizados quando são contemplados por políticas públicas – é disso que trata a dissertação de Mariane A. N. Vieira, sobre empoderamento discursivo indígena a partir dos museus, do cinema e da internet que também dialogou com o grupo e os encontros de reflexão em torno da autenticidade. E tais usos alternativos ou ‘desviantes’ (que não o da gravadora comercial) tampouco perdem, ou não necessariamente, o foco da autenticidade quando há uma ‘parceria’ que junta pesquisa ou crítica ou reflexão teórica e recursos vindos de renúncia fiscal, apoios de fundações e empresas privadas etc. – é como entendo o caso estudado por Sabrina Dinola numa pesquisa em andamento na mesma linha de pesquisa, a respeito do espírito patrimonializador do livro de Charles Gavin (e uma rede de pesquisas e produções em torno dele), ‘300 Discos Importantes da Música Brasileira’.

Quer dizer, não se trata de associar autenticidade com ‘purismo’, e regime mercantil com ‘lixo ideológico’, pois há composições possíveis e ressignificações, apropriações, recontextualizações dos processos técnico-subjetivos que a produção cultural envolve.⁵

Minha questão em memória social é a do uso dos arquivos, e é a partir de uma ‘crise no arquivo’ que inicio o primeiro capítulo. Ao ‘reativar a consciência’ da ligação entre o arquivo e o patrimônio, a empresa, por definição, aciona sua lógica institucional no que diz respeito à organização da memória.

A esse respeito, podemos recorrer novamente às considerações de Iclea Thiesen, no tocante à memória institucional, quando lembra, com Foucault, que a “função

⁵ Esse é, segundo Geiger (comunicação pessoal), o vínculo entre o ensaio de W. Benjamin sobre “o autor como produtor” – que dialoga intensamente com a questão da reprodutibilidade técnica da obra de arte – e a tese de Tatiana Bacal, que mostra a ‘autoria desviante’ dos produtores, quando a digitalidade dá à reprodutibilidade técnica caráter de rede, sem tanta ênfase na ‘institucionalidade’, nas especializações e classificações. Assim, o campo do patrimônio imaterial definido por políticas públicas sob certo guarda-chuva institucional da ONU/Unesco é percorrido por uma diversidade muito maior de ‘autoria’ na produção de registros musicais do que o que é difundido especificamente por gravadoras multinacionais de grande porte.

reprodutora” (disciplinar) das instituições “é produtora de memórias” e fala em duas instâncias dessa memória. A “memória hábito”, que fixa comportamentos e condutas, e uma “memória-arquivo” para recuperação das informações importantes da ordem vigente. (p.102)

Se lembrarmos que uma empresa fonográfica está na categoria *organização* – visto que sua preocupação é a eficiência –, então se coloca a pergunta: de que instituição se trata, quando a memória-arquivo que nos interessa é a de um acervo de gravações? Não cabe a esta dissertação elaborar uma teoria inteira de que é o regime da mercadoria que funciona como instituição (que disciplina até as artes); ou ainda, de que a própria mercadoria, na medida em que aparece como entidade ou agencia social privilegiada também na música e nas artes, se institucionaliza.

Mas no plano da moldura que esta Introdução está propondo, pode-se dizer que Foucault não está tão longe assim da Escola de Frankfurt ou de Guy Debord: se pensarmos quão fundo e longe a tecnologia interfere até nos processos de subjetivação⁶, inclusive através da espetacularização e do entretenimento, pode-se delinear a hipótese de que o regime da mercadoria é disciplinar, ou institucional no sentido acionado acima. Está presente aqui o “jogo nunca acabado entre o instituído e o instituinte”, como sintetizou Thiesen (apropriando-se de um par conceitual trabalhado por Cornelius Castoriadis).

Cada vez que a tecnologia renova ao mesmo tempo os artefatos materiais e as relações que estabelecemos em função de seu uso, é como se a mercadoria, instituída, voltasse a se fazer instituinte. Creio, portanto, que um modo de entender o ‘argumento de memória social’ que serve de moldura à dissertação é considerar que na filosofia de Foucault está mais forte o veio libertário, de afinidades nietzscheanas, que considera as “relações” de um ponto de vista menos sistêmico, por dar mais atenção aos elementos de afetividade e corporalidade que as relações de dominação implicam. O que interessa para a confecção da moldura é o aspecto de concordância entre regime da reprodutibilidade técnica e a *disciplina*.

⁶ Ou, conforme anotação durante o seminário de pesquisa: “a interferência da tecnologia miniaturizada e da acumulação gigantificada na distribuição eficiente dos estados corporais e mentais de indivíduos e classes de indivíduos – numa espécie de descrição da economia por um vocabulário que se pretende comum à visão *halbwachsiana* de classes e enquadramentos e à *bergsoniana* de estados mentais que escapam a enquadramentos”.

“A interrogação benjaminiana seria quanto à possibilidade de se provocar transformações nas quais a liberação dos disciplinados surja de, ou então opere, a apropriação do regime da reprodutibilidade. A afinidade de Foucault com o pós-moderno estaria em não conceber as transformações numa chave dialética ou de pessimismo utópico eurocêntrico.” Creio que esta anotação (reconstituída) de sessões coletivas informais de orientação é pertinente aqui, pois se trata de um suplemento à intenção do capítulo 1, que foi entender o *lugar do arquivo na organização*. Na medida em que o arquivo é o lugar organizacional do acervo das matrizes das mercadorias, podemos pensar nestas como informação: a informação que, recuperada, mantém a ordem instituída. O arquivo é a concretude (deslocada e digitalizada) do tesouro-patrimônio.

O segundo capítulo se volta para o aspecto imaterial do valor dos itens arquivados, sua natureza de informação (simbolicamente mediada). Nele estamos mais próximos do mal-entendido central que originou esta dissertação, e que é duplo: pois está na origem da ‘crise’ que observei no ‘campo’, e também da crise que vivi no processo de escrita. A ‘imaterialidade’ do valor ou do patrimônio tem um sentido institucionalizado, dependente do domínio dos direitos de propriedade no âmbito da produção de informação e saber como mercadoria, e bem diferente daquilo que é a ‘imaterialidade’ de um processo ou saber coletivo em patrimonialização.

Por um lado, no que concerne às políticas públicas de patrimônio, a noção de imaterialidade vale como uma espécie de tradução das noções de ‘simbólico’ ou ‘cultural’ com que a antropologia do século 20 fez a crítica ao eurocentrismo colonial moderno.⁷ Ela tem a ver com a *qualidade* da experiência incorporada nos atos e artefatos, e para a qual *não é relevante* a quantidade de matéria e energia empenhada no processo de produção: uma canção ritual performada no momento certo de uma obscura aldeia é uma produção cultural não menos complexa e rica do que um show da Rihanna, e talvez bem mais do que centenas de horas de programação das músicas de fundo de um supermercado. Por outro lado, e daí o mal-entendido, a imaterialidade da música,

⁷ A acepção *valorativa* de autenticidade proposta por Sapir, segundo a interpretação pertinente ao projeto coletivo de pesquisa, não é a acepção ‘documental’ ou ‘objetiva’, “não é um juízo que atesta a suposta integridade e fidelidade não interrompida de uma coisa qualquer, não é uma propriedade histórica da coisa. Tem a ver com ‘efeito de reconhecimento’.” A autenticidade pode ser vista como “aquela ‘aura’ ou ‘força de personalidade’ que às vezes um observador sente como que emanando de um modo de vida coletivo observado, narrado ou ‘documentado’, seja por vestígios arqueológicos ou etnográficos.” [Geiger 2014 ‘Notas esparsas sobre autenticidade’ (manuscrito)]

mesmo quando levada em conta na lógica da empresa, não questiona a quantificação econômica, a vigência do patrimônio como algo calculável, expressável em termos de valor de troca e das instituições da propriedade e da disciplina (inclusive os diversos profissionalismos que cercam a ‘performance controlada dos artistas’).

Daí o terceiro capítulo, que passa do lugar do arquivo na empresa para o arquivo como lugar de memória (sob regime mercantil). A ideia é de que há sim uma potencialidade de lugar de memória – numa apropriação ‘heterodoxa’ da imagem-artefato proposta por Pierre Nora – no arquivo-acervo; mas que é enfraquecida, empobrecida, quando observada e considerada em confronto com outros modos, menos empoderados, de lidar com acervos musicais.

*

Uma última observação, sobre o caráter assumidamente ‘fraco’ da abordagem etnográfica. Deve ficar claro que não há nenhuma intenção ou pretensão etnográfica em sentido estrito. Mas também não se trata de banalizar o termo e usá-lo para justificar com uma palavra mais prestigiosa os meus relatos a partir de experiência vivida. O sentido etnográfico do trabalho está em considerar que a escrita da dissertação a partir de um experimento de inserção em grupo de pesquisa e do diálogo com outros trabalhos pode fazer com que eu me reporte, *em memória*, à experiência profissional que relato como se ela tivesse sido uma espécie de trabalho de campo realizado em função de certas premissas antropológicas e de memória social relativas às possibilidades contemporâneas de atuação no campo patrimonial.

1. A construção de uma memória

1.1 Preâmbulo

Esta dissertação é escrita a partir de uma posição basicamente simpática a uma das engrenagens institucionais, a saber: o arquivo. Seu propósito é o de mostrar, com base na minha vivência em um projeto de preservação do acervo de mídias de uma empresa da indústria fonográfica, alguns dos desafios encontrados à execução daquele projeto observando o modo como se apresentam as relações entre os conceitos (ou as práticas) de memória institucional, arquivo e patrimônio.

Pretendo, a partir de uma limitada observação sobre como certo tipo de ‘instituições’ ou ‘organizações’ privadas trabalham hoje a questão da memória, refletir sobre o papel e o significado que esse tipo de atuação ‘documental’ no subcampo da memória que está associado àquilo que se designa como patrimônio cultural. Objetivo, portanto, observar até que ponto e de que modo uma memória institucional pode ser considerada ou mesmo definida como parte estratégica de uma instituição ou organização, e de que modo (e com que sentido de patrimônio) está presente no planejamento empresarial a noção de preservar e construir sua memória.

Mas isso não é tudo: cabe interrogar, ainda que de modo simples, se nos arquivos de instituições ou organizações de cunho empresarial (que lidam com bens econômicos considerados culturais, e vice-versa), a relação entre memória e patrimônio se dá em consonância ou em contraste com a relação *cultural* entre memória e patrimônio (aquela que trouxe a ‘pequena grande ruptura’, em nível internacional, associada à noção de patrimônio imaterial).⁸ Assim, complementarmente (trata-se da ‘moldura’ a que me refiro na Introdução), aponto que alguns dos desafios à preservação

⁸ “As afinidades parecem evidentes, ao menos em certo plano mais amplo, interdisciplinar, entre a noção e a prática de patrimônio imaterial e a noção antropológica ‘culturalista’, isto é, que enfatiza na cultura a dimensão simbólica identitária de grupos sociais diversos. Mas seria interessante pensar se a forte (mas que poderia ser multiplicadamente mais forte do que é hoje) associação entre etnogêneses e recriações identitárias, movimentos sociais, e políticas de patrimônio e memória não sinalizam também algo mais interessante – pelo menos algo ‘bom pra pensar’: que os efeitos de ‘empoderamento’ ou de ‘autonomia narrativa’ de ‘parcelas subalternas ou periféricas’ seja em parte um ‘rastros’ atenuado, mas não irrelevante da *radicalidade* (ainda que discreta) da noção de *cultura* na primeira metade do século 20, ou pelo menos de certas vozes antropológicas.” (adaptado do encontro de pesquisa de 02/09/2016 Admitida essa hipótese, fica mais clara a pertinência para este trabalho (segundo os debates do encontro de pesquisa subsequente, em 09/09/2016) da proposição de J. R. Gonçalves: o patrimônio é um modo de conceber ou criar espaços-tempos (cronótopos, diria Bakhtin) em que as dimensões materiais, subjetivas e ‘interativas’ da vida social se sustentem, se ‘preservem’. (“O patrimônio não é o valor da memória, mas a memória de um valor.” (anotação de encontro de pesquisa)

da memória institucional no espaço privado não são ‘neutros’ em relação aos desafios de outras memórias.

Especificamente, trata-se de verificar se é possível identificar no campo empírico selecionado uma relação necessária entre a memória institucional, patrimônio e poder, e de que modo o projeto de preservação da memória institucional articula essas noções bem heterogêneas. Assim, as principais questões propostas dizem respeito às discussões ‘pragmáticas’ sobre o que é memória institucional, como ela é elaborada e disseminada, e os desafios de sua preservação.

Todavia esses desafios – especialmente importantes no campo da administração, gestão e controle de informação – não podem ser compreendidos de modo não contextualizado. Pois na cultura, o olhar e a prática de memorização por meio de arquivos – e apesar de, ou mesmo porque estes respondem à eficiência de ‘recuperação’ ou ativação das regras institucionais – não cobre a dimensão da mudança, da inventividade e da criação que há nas culturas consideradas ‘tradicionais’. (É o que Diana Taylor ressalta, me parece, quando mostra a potência da performance, que os arquivos não são capazes de capturar.)

Há a necessidade de se pensar este assunto no âmbito acadêmico levando em conta que a discussão já é tema de seminários em grandes empresas. O papel do administrador é considerado de suma importância dentro das instituições. Através do exercício de suas habilidades técnicas, humanas e conceituais, e de um conjunto de saberes e premissas acumuladas disciplinarmente, esse profissional deve interagir com todas as áreas da empresa, pois a harmonia entre os setores, segundo parâmetros específicos de eficiência, é também preponderante ao desenvolvimento do negócio.

De um ponto de vista mais abstrato, pode-se inclusive arriscar dizer que, na medida em que a noção de *funcionalidade* faz parte da noção mesma de instituição, no seu sentido sociológico forte (cf. Berger e Luckmann; cf Thiesen) haverá sempre uma necessidade de coordenação ‘orgânica’ das atividades-fim e das atividades-meio, numa relação que, intrinsecamente, demanda memória ‘do tipo arquivo’.⁹

⁹ Cf o trecho de Thiesen, já citado anteriormente (p.102): a memória-arquivo seria para a recuperação [funcional] das informações importantes da ordem vigente. A esse respeito, aprendi, no convívio com cientistas sociais, que antropólogos distintos, como Gregory Bateson, C. Lévi-Strauss (assim como vários antecessores) sublinharam enfaticamente a importância antropológica (inextricavelmente sociológica, biológica e cognitiva) das proezas de memorização classificatória e narrativa de povos ditos “primitivos” ou de alguns ‘especialistas’ (como sacerdotes, poetas) de sociedades tradicionais, ágrafas ou semi-ágrafas (aula inaugural ministrada por Duarte em 25 de março de 2015). Pierre Clastres (2013) interpretou as

O administrador, nesta pesquisa, funciona como um mediador de memórias, alguém que preserva o patrimônio da instituição através da gestão do acervo da gravadora.¹⁰

Longe de almejar a solução de todas essas questões, pretende-se mediante análise de caso real, através de pesquisa nas fontes e dados de um projeto, compreender quão complicado é estabelecer o elo que une áreas de conhecimento distintas, mas também o quanto é necessário que esse diálogo aconteça para que os problemas e impasses observados possam ser minimizados.

1.2 O episódio

Em meados de 2013, os funcionários de uma gravadora foram surpreendidos por uma reunião de emergência, convocada pelo presidente da empresa, para anunciar uma situação perturbadora e até então inteiramente desconhecida para a maioria. A notícia se referia ao temporal que alagara várias ruas da cidade no dia anterior e que, danificando determinadas instalações e objetos materiais pertencentes à empresa, respingou também sobre uma parte da memória (e da integridade) da organização. Em outras palavras: haviam ocorrido danos ao arquivo, não de todo imprevistos, e supostamente evitados (ou, quando não, compensados) por rotinas e arranjos bem definidos, não tiveram apenas repercussão local, setorial, mas geraram uma crise, ou ao menos uma ‘parada organizacional’ que chegou ao nível da presidência.

Antes de prosseguir com a descrição do episódio, cabe fazer algumas considerações a respeito do conceito de memória institucional, para que, contra esse pano de fundo, os significados do acontecido e de seus efeitos sejam mais facilmente percebidos. Segundo Icléia Thiesen (2013), o conceito de memória se refere a algo mais do que as rotinas administrativas de uma organização objetiva, já que tanto a sociologia/antropologia quanto obras transdisciplinares, como a de Foucault, mostram que há instituição também em sociedades ágrafas, por exemplo, e que a comparação

escarificações dos rituais iniciatórios como inscrições, o corpo como portador de um ‘documento’, memória incorporada como signo, mas não a informação substantiva, de um ‘contrato social’ firmado.) Essa observação é importante, por sua vez, para operar diferentemente com a imagem dos “lugares de memória” (Nora, 1993). “Ainda que não haja documentos objetivados, há objetivações de valor documental, por assim dizer: apenas, na oralidade, a performance, isto é, a relação subjetividade-ressonância, não tem tantos suportes materiais, tanto trabalho de materialização exossomática da memória” (adaptado das anotações do encontro de pesquisa de 16/09/2016).

¹⁰ Veremos adiante que isso não é muito diferente de entender a empresa como uma espécie de ‘gestão expansiva’ de um acervo.

etnohistórica indica que a modernidade implicou uma disciplinarização fortíssima das instituições-hábito. Mas o que interessa é que toda instituição, na medida em que permanece, implica, por assim dizer, uma dimensão-arquivo: uma possibilidade de ativar informação de processos passados como instrumento de tomada de decisão.

Outra característica interessante e complementar à anterior, mencionada pela autora, é que a instituição é composta de indivíduos, que têm formas e capacidades distintas de pensar, agir e de reter fatos, e que eles são também como peças para o funcionamento da instituição a que estão vinculados. A memória institucional, portanto, tem a ver com a viabilização de algum tipo de continuidade entre as decisões de ‘outrora’ e as atuais. Desenvolvendo esse ponto: a exigência de eficiência demanda uma ‘objetificação’ dos processos, mas isso tem consequências também subjetivas: ou seja, a memória institucional é também uma espécie de enquadramento das performances e singularidades das pessoas ou agências que a instituição agrega e *organiza*.

Os profissionais que trabalham nos vários setores, portanto, performam, acionam e transmitem uma espécie de experiência comum (mas não necessariamente autônoma).¹¹ Em outras palavras, é o conjunto total dessa experiência social que configura a memória institucional: a instituição seria aquela ‘objetividade’ comum às premissas das diferentes experiências e competências exercitadas na instituição. Ou seja: a cena que narrarei, ao explicitar uma versão da premissa comum à instituição – versão que não provocou dissensões –, foi como uma espécie de *insight* no momento preciso de uma ‘crise de reforço’ na memória institucional. Reforço, mas que implicou modificações estruturais, que se desenharam também em termos de poder e subjetividade, não de ‘reengenharia’. Com isso, retorno à narrativa desta seção.

De acordo com os funcionários da empresa (terceirizada) responsável pela guarda de documentos, depois das fortes chuvas a água escorreu em grande quantidade pelo teto dos recintos de guarda, alagando salas e encharcando as gavetas e prateleiras

¹¹ No encontro de pesquisa de 23/09/2016 foi levantado pelos colegas da área de ciências sociais que haveria aqui uma possibilidade etnográfica, que não tive tempo de realizar: descrever as atuações das pessoas, nos vários setores, como formação e exercício de habilidades ou capacidades diferencialmente associadas à música, aos registros de performances musicais que são o cerne da empresa, e ao ‘meio de memória’ da indústria cultural (ou do setor fonográfico). Essas capacidades poderiam ser versões semelhantes, porém ‘empobrecidas’, rotinizadas, do que são os “artífices” (SENNETT, 2009) ou artesãos: performadores sensíveis de rotinas técnicas, mas não inteiramente corporais, à diferença da indústria mecanizada, automatizada, ‘robotificada’.

em que estavam acondicionadas as mídias da gravadora. Além disso, informação suplementar confirmou que já haviam sido antes sinalizados vazamentos e infiltrações.

Cabe aqui observar que comumente empresas da indústria fonográfica optam por terceirizar o armazenamento do seu acervo, contratando empresas de guarda especializadas. Essas empresas oferecem, ou deveriam oferecer, uma estrutura básica conforme aquilo que a Norma Brasileira (NBR) 11515, aprovada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, dispõe para empresas que prestam esse tipo de serviço. Portanto, há um conjunto de rotinas, critérios, medidas, procedimentos que são (ou ao menos supostamente deveriam ser), por experiência, por expertise ou por formação e normatização, suficientes para garantir a preservação desse tipo de material.

A gravadora havia contratado um serviço que, ao menos teoricamente, oferecia toda a infraestrutura (e a normatividade a ela associada) necessária para a guarda de mídias especiais (CDs, DVDs, *tapes* [fitas magnéticas], entre outros), com sistema de segurança, monitoramento de acesso e controle de temperatura e umidade, numa sala protegida contra incêndios, com blindagem eletromagnética. O controle de acesso à sala do arquivo se dava por meio de leitura biométrica, e havia facilidade de acesso às mídias via *web*, onde seria possível solicitar serviços e obter diversos relatórios online, com controle de movimentação.

Faço nova pausa para contextualizar e comentar. O acervo de uma gravadora possui algumas especificidades, se comparado a um arquivo que lida apenas com papel. Além dos profissionais responsáveis em transformar registros em arquivo, há também, trabalhando concomitantemente nesse tipo de arquivo, outros profissionais: produtor musical, engenheiro de gravação, editor, engenheiro de mixagem e o engenheiro de masterização. Não é necessário, ao menos no caso da gravadora em questão, contratar mais de um profissional para cada função. Na verdade, a gravadora contava na ocasião com três profissionais que assumiam mais de uma função no processo produtivo.¹² Isso significa que uma boa parte de funções essenciais na organização da produção das

¹² Na discussão do encontro de pesquisa, foi observado que talvez haja um equívoco aí: eu dou a entender que essa configuração se dá diferencialmente em relação ao suporte, como se fossem as especificidades tecnológicas dos suportes eletromagnéticos e dos variados suportes eletrônicos digitais (p.ex., ópticos) que determinassem as características do arquivo. O ‘experimento mental’ que anotei então, e que foi sugerido coletivamente, seria, por exemplo, pensar na possibilidade de que diferentes profissionais do campo da literatura e da publicação em papel (em regime de “reprodutibilidade técnica” Benjamin (1936) e de propriedade intelectual e *copyright*) trabalhassem em suas diferentes competências e sensibilidades num arquivo de manuscritos originais ou de matrizes gráficas de obras sempre inscritas em papel.

mercadorias está conectada ao arquivo-acervo (para documentação, por certo, e, além disso, como guia e material disponível para o reaproveitamento de matrizes em novos produtos) e que, portanto, é possível a partir dele já ganhar uma visão mais sistêmica da empresa, em sua *lógica cultural*, a partir do arquivo.

O produtor musical é um agente, dentro do processo da concepção e construção de um fonograma¹³, que exerce um papel bastante diversificado: está envolvido com o projeto¹⁴ na coordenação e participação das etapas de pré-produção, produção e pós-produção. Na pré-produção¹⁵, ele exerce um trabalho tanto criativo quanto administrativo. Administrativamente, é responsável por fazer com que o/a artista (individual ou banda) distribua da melhor maneira o tempo e o trabalho ao longo da produção de um álbum ou outro produto. Por ser também um funcionário da gravadora, o produtor deve respeitar – ou, talvez seja mais interessante dizer, deve assumir como condicionantes do seu trabalho específico – as condições contratuais estabelecidas com o/a artista, com a finalidade de atingir as metas da gravadora e o resultado musical esperado por esta e por aquele/a. Especialmente no caso desta gravadora, tal trabalho se torna um grande desafio, uma vez que o/a produtor/a tem que dar conta de aspectos comerciais e artísticos.¹⁶

¹³ Por construção de fonograma entende-se a gravação do áudio (os sinais sonoros) de uma música, independentemente do suporte em que ela está gravada (mídia digital ou analógica).

¹⁴ Projeto, aqui se refere, no caso mais corriqueiro, ao delineamento de todas as fases e especificações para um novo álbum de um artista contratado, mas pode envolver também uma variedade de produtos, processos e competências. Na perspectiva da Administração, segundo Vargas (2008) a palavra *projeto* está relacionada ao esforço para produzir um produto ou serviço único, ou, de forma conceitual, o projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

¹⁵ A função da pré-produção é definida, nesse universo artístico-empresarial, como a otimização do conteúdo – letra e música – de um fonograma. Assim, antes de gravar ou pensar em qualquer atividade técnica, agendar estúdios ou acionar os equipamentos, a música deve ser estudada, analisada, avaliada. Se a canção é considerada boa, segundo os critérios comerciais, ou outros, adotados pela gravadora, e se passa no teste de voz/violão, a pré-produção deve procurar realçar os elementos fortes e, ao mesmo tempo, esconder os fracos. Existe alguma melodia marcante? Então ela deve ser apresentada com impacto, talvez no início, repetida, na voz e em outros instrumentos. O conteúdo lírico é poético e genial? Então melhor não escondê-lo com instrumentações densas que distraem o ouvinte. Quer dizer: a pré-produção é um trabalho de planejamento antes da efetiva produção do fonograma.

¹⁶ Caberia aqui, numa etnografia mais desenvolvida, trazer instâncias e relatos de situações ilustrativas da perspectiva do produtor. De modo bem sintético, o ponto a ressaltar é que os aspectos comerciais e artísticos, embora não apareçam como conflitantes dentro da lógica da gravadora (e, mediadamente, também segundo expectativas dos/das artistas), ainda assim demandam em diversas ocasiões certa negociação ou esforço para conseguir manter o equilíbrio entre exigências musicais/artísticas e contratuais/comerciais.

O engenheiro de gravação é o profissional responsável pelo registro sonoro. Ele cuida da captação física dos sons da performance dos artistas no estúdio e toma decisões técnicas, seja em função das orientações do produtor musical, seja com recurso a um conhecimento extenso e competência no que concerne a equipamentos, acústica, métodos de captação, etc. Por exemplo, entende profundamente o processo de escolha e posicionamento de microfones, características e ‘comportamento’ acústicos de diferentes ambientes, amplificadores, processadores de dinâmica e características gerais do som produzido pelos intérpretes, suas vozes e seus instrumentos. E deve ser capaz de utilizar-se desses conhecimentos e competências para alcançar na prática os resultados concebidos ou imaginados pelo produtor e/ou o/a artista.¹⁷

O editor, orientado pelo produtor musical, realiza a seleção dos melhores *takes*, ou seja, das melhores tomadas ou trechos, das gravações¹⁸. Corrige problemas de fase entre diferentes microfones, desafinações de instrumentos e voz e imprecisões rítmicas. Seu trabalho é extremamente técnico, essencial para o engenheiro de mixagem realizar sua função sem ter que se preocupar com falhas de execução e problemas de captação.

A mixagem é um processo criativo orientado por princípios técnicos de áudio. O engenheiro de mixagem, responsável por essa etapa, recebe os “clips de áudio” ou “audio stems” (informações de áudio separadas umas das outras, referentes a vozes, instrumentos), já editados e em diferentes canais. Sua função é especificar características (de volume, por exemplo) de cada clip, de modo que a reprodução simultânea desses canais atinja uma sonoridade que já esteja muito próxima à sonoridade final pretendida; isso é feito por meio de processamento individual e/ou conjunto do sinal relativo aos vários canais.

Finalmente, o engenheiro de masterização trabalha com o fonograma resultante da soma dos canais da mixagem. Ou seja, nesse processo final há somente uma informação de áudio (composta de múltiplos elementos registrados, editados e mixados) e o fonograma encontra-se quase pronto para ser distribuído. A função do engenheiro de masterização é realizar os ajustes finais na sonoridade desejada pelo produtor e/ou artista, através de processos complexos de aplicação de processadores de dinâmica,

¹⁷ Também aqui, as condições da pesquisa e da inserção no campo não permitiram que fossem trazidos relatos de informantes, que pudessem ilustrar a prática e as situações concretas.

¹⁸ Entendemos *take* (analogamente ao sentido que o termo tem em cinema/video) como os trechos gravados ininterruptamente durante a execução da música. Na produção do fonograma, cada um dos trechos gravados será uma opção para um determinado trecho da música que constituirá o produto final.

equalização¹⁹. Esse profissional prepara o fonograma para a execução em diferentes mídias (*streaming* digital, CD, DVD, *blue ray*), devendo estabilizar o comportamento do sinal de áudio, quando executado em diferentes equipamentos de reprodução sonora. Como a masterização é a produção das matrizes, ou seja, dos registros cujas cópias (em cds, dvds etc.) são comercializadas (o equivalente ao que seria a matriz de uma impressão, ou ao ‘copião’ em negativo de uma produção cinematográfica, etc), o responsável é a ponta final do processo, a última parte antes da fase propriamente ‘fabril’ e de distribuição e vendas. Esses profissionais, apesar de atuarem paralelamente aos funcionários do arquivo, não fazem parte do departamento de informação, que é aquele que tem a atribuição de atuar tanto na gravadora quanto na empresa de guarda, a fim de mediar e otimizar a comunicação entre a gravadora e a terceirizada, e garantindo que os demais profissionais tenham condições de operar satisfatoriamente. Na configuração que encontrei, esse departamento contava com dois profissionais, com as funções de consultor de arquivo e analista administrativo. O primeiro é responsável pela parte estratégica e tática do departamento, que inclui o planejamento do arquivo, a definição e desenho dos processos, a aprovação das demandas do departamento, entre outras. O segundo trata da parte operacional em que se destaca a mediação entre as empresas e o atendimento às demandas dos colaboradores.²⁰

Dentre as atribuições do departamento destaca-se o gerenciamento de um *software* de gestão eletrônica de documentos – GED, eficaz para o levantamento das necessidades informacionais e disseminação destas informações no contexto institucional. Outro enfoque de atuação é a estruturação do sistema de medição e monitoramento do desempenho global, que visa auxiliar, por meio de dados de indicadores e análises estatísticas, as ações planejadas para o alcance dos resultados previstos pela instituição.²¹

¹⁹ O som possui muitas frequências audíveis pelo ouvido humano, onde quanto menor a frequência em Hertz mais grave é o som e quanto maior mais agudo. A equalização trabalha com um conjunto de frequência para trabalhar a intensidade delas com objetivo de diminuir as deficiências do ambiente.

²⁰ Também aqui, caberiam ilustrações ou descrições mais concretas de exemplos, por informantes (inclusive de outras empresas), ou a partir de informações e casos observados/ coletados na minha situação de administrador, que as condições e os compromissos assumidos durante a pesquisa me obrigam, neste momento, a resguardar.

²¹ ‘Traduzindo’ de maneira menos conceitual, e aproximando-me um pouco mais do que seria uma etnografia na descrição das atividades/funções do arquivo da gravadora: o departamento possui um sistema onde em que estão registradas todas as mídias da gravadora, independentemente do tipo de suporte (CD, DVD, etc.). Cada mídia possui um código denominado ISRC – que é um código padrão para

Outras atribuições do departamento:²²

- gerir o sistema de informações estratégicas, proporcionando informações com inteligência estratégica agregada, relevantes aos executores das atividades-fim da instituição;
- promover a gestão do conhecimento institucional, combinando e utilizando fontes, tipos de informações e conhecimentos disponíveis na organização, para gerar novas competências, aperfeiçoar as já existentes e estimular a capacidade inovadora;
- apoiar a elaboração e manutenção de indicadores estratégicos, setoriais e operacionais, além dos indicadores de processos e projetos, criados para o sistema de monitoramento, medição e análise de desempenho;
- identificar, avaliar e manter o portfólio de produtos de informação existentes na plataforma, com o objetivo de facilitar o acesso e conhecimento da instituição;
- estabelecer efetiva comunicação entre departamentos para o compartilhamento de informações;
- avaliar e prever avanços tecnológicos para gestão informacional, bem como a coleta, armazenamento e disseminação dessas informações;
- manter o sistema de medição de desempenho dentro de um excelente padrão de qualidade, de maneira que atenda às expectativas organizacionais e da alta administração para o alcance dos objetivos, identificando problemas e análises críticas, sugerindo melhorias para a evolução do sistema de indicadores;

fonogramas –, a partir do qual é possível localizar a mídia no sistema e extrair algumas informações gerais do fonograma: suporte, nome do artista, faixas, nome do álbum, etc.; ademais, o usuário pode solicitar a entrega de uma ou mais mídias na gravadora ou em outro endereço. O sistema, é, portanto, uma espécie de site de e-commerce (comércio eletrônico). Em relação a estruturação de medição e monitoramento global, o sistema, que é usado em outros países, nas filiais da gravadora, permite gerar relatórios com o histórico de consultas e solicitações de mídias no sistema, bem como a filtragem da quantidade de produtos por suporte, a quantidade de entrada de registros por período, etc.

²² Essa relação, assim como as definições nela constantes, são similares às de empresas de segmentos distintos. Fazem parte da política do departamento e são instruções vindas da matriz e adaptadas à realidade local, como um conjunto de boas práticas do departamento. No dia a dia, não são seguidas com o rigor destes ‘verbos imperativos’, existindo, portanto, uma flexibilização, em maior ou menor grau, no uso das normas.

- articular a integração de ferramentas de gestão informacional visando o aumento da produtividade e da comunicação estratégica.

É evidente a preocupação da companhia com o planejamento institucional. Medidas foram tomadas para que o arquivo funcionasse da melhor maneira possível. Mas, apesar de todo o planejamento realizado, o incidente não foi evitado.²³ Não objetivamos, ao narrar os fatos que se sucederam, desprestigiar pessoas, cargos, ou empresas, mas sim contextualizar a situação para entender melhor qual foi a origem – ou melhor, a natureza – do problema noticiado naquela reunião de emergência, com que abri meu relato. Isso é importante, também, para se ter uma perspectiva adequada de compreensão da demanda ou necessidade que se criou, de aplicação de um projeto de preservação naquela instituição.

Todas as organizações estão vulneráveis a crises.

"[...] as crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior [...]" (ROSA, 2001, p.24).

Além de afetar a gravadora enquanto negócio, uma crise como a que aconteceu poderia gerar demissões, processos de artistas, processos de emissoras de TV, entre outros. Ou seja, além da situação já caracterizada (danos e prejuízos já anotados ou computados), ainda havia possibilidades de desenvolvimentos bem menos previsíveis,

²³ Em outro contexto de discussão de pesquisa, surgiu uma questão que só posso, aqui, deixar indicada: até que ponto – e de que perspectiva específica – cabe chamar de acidente o ‘incidente’ ocorrido, e o dano causado/sofrido? Se houve um acidente, não foi ‘exterior’, pois as chuvas torrenciais são conhecidas (previsíveis) na cidade, em geral, e porque há medidas técnicas rotineiras e disponíveis que podem resguardar os documentos desse tipo de contato com água e umidade. O ‘acidente interior’ é uma quantidade não prevista – ou melhor, uma conjunção ou encadeamento – de ‘falhas’ na organização. Essa consideração tem importância para certos aspectos e mesmo dilemas – conceituais e também éticos – da perspectiva da administração, que não ficam inteiramente claros, pois aqui o acidente aparece como sintoma de uma falha. Mas se lembrarmos por exemplo que o termo *acidente* é recorrentemente empregado para (supostamente) explicar o evento causador de um dano ambiental, veremos que o olhar ‘administrativo’, ou a perspectiva de gestão, pode com relativa facilidade apontar que a possibilidade de ‘imprevistos danosos’ no curso de operações de uma atividade extrativa, produtiva etc. é *diferencialmente* levada em conta segundo os tipos de danos, e também segundo quais as partes envolvidas e os interesses atingidos ou beneficiados. Por exemplo, Ana Maria Fernandez mostrou com clareza que ‘acidentes’ de megamineração não são decorrência de situações não previstas, mas sim de diferentes avaliações e ponderações quanto à gravidade dos eventos possíveis e aos gastos de precaução. Ela mostrou também que chega a fazer parte da viabilização desses megaprojetos uma preparação legislativa (através de *lobbies* etc.) que possibilita estratégias de facilitação e garantia dos lucros com poucos ônus de responsabilidade socioambiental. (Fernandez, 2015)

em princípio: seja por efeitos diretos difíceis de calcular, como perda de produtos potenciais e condições de fazer novos negócios, seja por desdobramentos da repercussão da notícia, inclusive ‘estressamento’ de relacionamentos comerciais e, no limite, algum abalo do prestígio da empresa, ainda que passageiro e limitado ao setor. Pois entre as mídias molhadas estavam as másteres originais²⁴ de artistas que ainda possuíam contrato com a gravadora.

A tempestade e os vazamentos também danificaram computadores e causaram o desabamento do teto de uma sala reservada para visitas dos funcionários e parceiros da gravadora (felizmente, não houve feridos). O inventário de danos sofridos incluiu, ainda, caixas com material gráfico destinado à divulgação de artistas, outras com registros antigos de controle de algumas composições não utilizadas, e mais outras contendo documentação que versava sobre negócios fechados com emissoras de TV. Tudo isso foi informado na reunião, de modo que a percepção da situação se deu e circulou de modo relativamente aberto na organização. (E provocou, obviamente, uma série de diálogos, indagações, explicações (e provavelmente suposições ou boatos), que certamente terão variado – impossível provar, mas creio que é um senso comum a administradores, sociólogos, etc. a existência desses vários níveis de comunicação numa organização –, desde as conversas pessoais informais até reuniões mais ou menos formais intra- e inter- setores.

Retorno à narrativa do episódio. Apesar do choque da notícia, o semblante dos funcionários do departamento de informação revelava mais consternação pelo ocorrido, do que propriamente surpresa diante do fato. Correu e confirmou-se a informação de que, anteriormente, haviam sido feitas várias tentativas de reportar problemas à gerência de *supply chain*²⁵ para que fizesse chegar ao conhecimento do diretor de *Artists and Repertoire* (A&R) – responsável pelo departamento da gravadora que realiza a pesquisa de talentos e o desenvolvimento artístico dos músicos atuando igualmente como elo

²⁴ No processo de armazenamento de áudio, chama-se "master tape" ou "master recording" a uma gravação original, da qual se produzem cópias para distribuição/ comercialização. Para uma melhor compreensão, pode ser entendida como uma matriz e, a partir desse ‘molde’, após a masterização, é que são feitos os translados (cópias).

²⁵ *Supply chain*: em tradução literal, cadeia de suprimentos. A gerência da supply chain é a responsável por garantir a integração eficaz de todos os membros e processos da cadeia de suprimentos, o que por sua vez significa proporcionar integração e gestão de todos os parâmetros da rede: transportes, estoques, custos, etc. Esses parâmetros estão presentes nos fornecedores, na própria gravadora e finalmente nos clientes.

entre os artistas e a gravadora – dados a respeito da situação inadequada das instalações em que funcionava o arquivo. Depois das tentativas infrutíferas, os funcionários resolveram limitar-se a simplesmente realizar as tarefas que eram da competência específica do departamento.²⁶

(Como nota pessoal mas de interesse etnográfico, lembro que a inquietação ambiente, expressa na face dos colaboradores, me provocou quase imediatamente pensamentos a respeito da distância, ou desproporcionalidade, em circunstâncias como aquela, entre o que a preparação profissional pode oferecer, e qualidade da contribuição demandada para o restabelecimento da comunicação e a assimilação (ou aprendizado) da experiência pela organização como um todo.)

Ao ser questionado pelo presidente, o responsável pelo arquivo falou muito pouco e limitou-se a informar sobre problemas relacionados à desorganização do acervo, à falta de higienização das mídias e, principalmente, a erros no sistema de gerenciamento de documentos, pois falhas no cadastro impossibilitavam a pesquisa e acesso aos registros originais. Naquela situação, a atitude retraída do responsável pareceria, a um olhar menos envolvido, uma opção leviana e incompatível com a postura do ‘líder’ (isto é, em nomenclatura menos carregada de valor de identificação funcionário-empresa: alguém que tem sob sua responsabilidade o trabalho de outros). Mas foi de fato uma forma, encontrada pelo responsável, de proteger a equipe de possíveis retaliações de funcionários com funções hierárquicas superiores e, por conseguinte, mais influentes.²⁷ As relações de poder – ou melhor, o fato de que elas

²⁶ Faltam, de um ponto de vista etnográfico, relatos consistentes de informantes, que possam dar ideia mais vivencial daquilo que eles efetivamente fizeram, por que meios tentaram avisar e que tipo de motivos ou razões tiveram para parar – e se houve alguma versão ou comentário que considerou a responsabilidade deles não nula. Na falta desses relatos, limito-me a informações gerais e menos seguras (a partir da memória individual, por exemplo, uma vez que não utilizei cadernos de campo, na ocasião), mas com alguma plausibilidade etnográfica ou mesmo ‘jornalística’. Teria sido interessante a própria anamnese do ocorrido, por meio de conversas com mais funcionários que viveram a situação: veríamos aparecerem as ‘negociações’ e as passagens entre a memória do indivíduo e a de um grupo social não-tradicional (o da organização); uma memória que é social e se distingue da noção de ser uma memória comum, de coesividade. No meu relato, a crise não deve ser exagerada, pois as rupturas que se deram na sua solução foram bem limitadas e relativamente acordadas (e não questionadas de modo forte nem explícito); mas tampouco se deve entender como coesão a situação que foi gerada.

²⁷ Os funcionários do departamento de informação, o analista e o estagiário, já sabiam que tal comportamento do líder era para resguardar a equipe. Alguns funcionários próximos, ou melhor, com atividades diretamente voltadas ao arquivo, como o engenheiro de masterização e o produtor, por exemplo, demonstraram certa perplexidade, esclarecida posteriormente, pois o responsável fez questão de se explicar. Diante disso, houve alguns comentários tanto no sentido de apoio quanto no exato contrário, ou seja, pessoas que interpretaram como, no mínimo, covardia a omissão de determinados fatos.

existem e estão em vigência – também se evidenciam naquele tipo de fase ou ocasião de instabilidade institucional. Com isso não quero dizer que eu tenha usado, pensado ou ouvido alguém usar o termo “(relações de) poder” para falar desse assunto; também não procurei uma definição ‘operacional’ interdisciplinar de poder para ser aplicada aqui.

Quero apenas chamar atenção para uma espécie de consciência um tanto vaga ou difusa, mas concreta, que transparece também na atitude das pessoas, de que as falas e atitudes não fluem livremente, que elas dependem de tipos de situações, de hierarquias funcionais, de relações pessoais diversas, prestígios, afetos, etc., que modificam os atos ou atitudes, os graus de envolvimento, empenho, identificação etc., a ponto de não ser possível ‘decifrar’ os desenvolvimentos da situação, as ações (ou inações) apenas segundo os mapas da hierarquia e funcionalidade dos cargos. O poder nunca está inteiramente ‘contido’ dentro da instituição.

Neste caso específico, o processo de silenciamento de alguns dentro da engrenagem institucional é interessante, uma vez que, com o passar do tempo, os fatos podem ser trazidos à tona, e tornar-se-ão peças chave na história, haja vista que fatos podem ter sido excluídos por inúmeras razões. Conforme aponta Pollak (1989) “memórias subterrâneas que prosseguem seu trabalho de subversão no silêncio e de maneira quase imperceptível afloram em momentos de crise em sobressaltos bruscos e exacerbados” e que por sua vez também geram ou reforçam a circulação de versões, e a diferenciação entre versões (oficiais, oficiosas, etc.).

A explicação dada pelo responsável à equipe, depois da reunião, foi simples e direta: “*Por diversas vezes aceitamos condutas internas abusivas como forma de preservação do nosso emprego. Deixamos o senso comum dominar sem debater sobre os assuntos, pois é muito mais fácil (e confortável) do que administrar as rupturas que um conflito pode gerar*”.²⁸ Depois destas palavras ficou claro para os funcionários do departamento de informação o porquê da omissão dos principais fatos.

Casos como o exposto acima são recorrentes. Um gerente que cuida da área artística e que por esse motivo constrói uma amizade com os artistas pode, por exemplo, se beneficiar de tal relação para defender seus interesses, nem sempre sem conflito com as conveniências ou interesses da gravadora. Houve um caso assim, reportado por um funcionário do departamento de A&R: soube-se que uma gerente, valendo-se da sua

²⁸ O trecho destacado designa a lembrança do informante que esteve presente no momento desta explicação – o relato como um todo será apresentado e comentado adiante.

influência sobre um artista de expressiva capacidade de venda e com contrato para gravar três trabalhos, o persuadira a não realizar o último álbum pela gravadora. O que parece ter sucedido, ainda segundo o relato, foi que, com receio de ser demitida, a gerente teria prejudicado a relação do artista com o presidente da gravadora, de modo a assegurar seu valor para a firma, na preservação do artista. Interessantemente, e ilustrando o que foi dito sobre o poder como um conjunto de relações de potencialização e anulação/resistência dentro da instituição, resultou afinal que o artista foi processado (por a empresa ter deixado de lucrar com a venda do último trabalho) e a gerente não foi demitida.

Tais relações de poder entre funcionários, como já foi dito, não necessariamente se enquadram nas relações hierárquicas ou ‘puramente organizacionais’ entre cargos. Eis um exemplo bem ‘central’. Quando um artista é projetado para o “sucesso”, por exemplo, é notório que acabe precisando (ou sendo levado a) ‘fazer algumas concessões’,²⁹ pois não é tudo que as gravadoras estão dispostas a divulgar e não é em qualquer produto que elas se arriscam a investir.³⁰ Além disso, existem cláusulas em seus contratos para que, justamente, nada saia de dentro do ‘padrão’ determinado por gravadoras, marcas, e patrocinadores. Seria possível supor, portanto, que de alguma forma a parte essencial do trabalho que um/a artista pode oferecer é perdida, pois uma vez que ela ou ele se transforma em um profissional da arte, o artista se vê dentro da lógica das concessões, já que não detém os meios para produção e divulgação de ‘sua

²⁹ Sabrina Dinola (comunicação pessoal, setembro 2016) mencionou uma espécie de contraexemplo que ela chegou a comentar em sua dissertação de mestrado. Em documentário sobre Jards Macalé – artista ‘maldito’ da assim chamada mpb, isto é, precisamente do tipo geralmente considerado como sem profissionalismo ou respeito a códigos de atitude, ou que cultivam na obra e na atitude a provocatividade, contestação ou rebeldia –, há um trecho de entrevista com Gilberto Gil, que em cenário sugestivo (aparentemente, o gabinete ministerial, de quando exercia o cargo de ministro da Cultura do primeiro governo Lula (2003-2007) diz com ênfase bem articulada que “é claro que eu fiz concessões!”, e as associa a um sentido maior de *obra*, não de sucesso. Embora os pontos de vista sejam opostos, é da mesma concessão que se trata: de que tanto a existência e consistência da obra, quanto o simples sucesso passam pela aceitação, em algum grau (dependente de relações que também são de poder ou prestígio, afinal), as ingerências diversas (de detalhes de aparência até interferências nas performances e composições) das quais a gravadora não abre mão, em função de cálculos e estratégias de mercado.

³⁰ Etnograficamente, essa frase é por demais genérica. Caberia ainda dedicar certa atenção ao modo com que esse ‘fato conhecido por todos’ está presente na consciência das pessoas, como se exerce, com que tipo de atitudes e expectativas típicas, com quais iniciativas e de quem, etc. É aqui que está talvez – na medida em que a ‘imposição’ da gravadora e a ‘concessão’ do/a artista podem estar ‘naturalizadas’ e não-questionadas – um aspecto central da memória institucional mais ‘profunda’: a lógica pela qual opera essa relação gravadora-artista (sempre concretizada e ‘negociada’ de modos específicos, contextualizados e abertas a imprevistos, etc).

arte’, e que entra em relações contratuais para ceder direitos relativos à obra ou mesmo a propriedade desta. Mas no plano pragmático, isso se dá na forma de exigências, imposições em relação também a ‘estilo’ e outras características consideradas como de relevância artística. Resulta que as gravadoras pautam boa parte do caminho que os artistas devem seguir, as parcerias que devem firmar e como a música deve soar, a que público se dirigir, etc.

Pois bem, na gravadora, segundo relato de um funcionário do departamento de marketing digital, houve um caso com uma cantora que tinha a intenção de trazer para o cenário *mainstream* os ares do *indie*³¹ e, para isso, convocou uma banda/trupe para participar do seu álbum. Para a cantora, o conceito estava claro, desde as fotos promocionais até o modo como o álbum seria apresentado ao público. No entanto, as coisas não saíram do jeito planejado. A gravadora acabou por cortar várias faixas do trabalho, por julgar o material “não comercial”, isto é, com poucas perspectivas de venda. Além disso, convocou produtores conhecidos para fazer um álbum “do jeito que deveria ser”, conforme contou o funcionário-informante. O resultado, segundo este, era previsível: o trabalho lançado, mesmo considerado de ótima qualidade e produzido segundo as prioridades da gravadora, não mostrava coesão em suas faixas.³²

Esse episódio, ilustrativo, traz por sua vez indagações a respeito de como seria o projeto idealizado inicialmente pela cantora? Qual seria a real sonoridade do álbum? Quais são as músicas vetadas pela gravadora? Até que ponto as relações de poder atrapalham ou colaboram com as negociações e concessões, e a própria fluência das atividades e processos? Quais eram as bases ou critérios de avaliação, os modelos,

³¹ O termo *mainstream* designa o pensamento ou gosto corrente da maioria do público em geral ou de certo setor, ou o ‘estilo’ mais seguido ou aceito por quem produz ou consome; o termo *indie* é uma abreviação do termo em inglês *independent*, que significa ‘independente’, e remete ao produto ou estilo cultural que foge às grandes massas, produções, empresas ou distribuições. O produto, cultura ou arte *indie* é desenvolvido a partir de um projeto independente, como o próprio nome sugere.

³² Entendi, da fala e comentários do informante, que tal falta de coesão não é exatamente um defeito intrínseco, um déficit de qualidade, mas uma indefinição ou um destoar de alguma caracterização mais atraente ao público ou mais próxima do que era a proposta da artista. Esse aspecto da coesão é, por certo, uma característica ‘subjéctiva’, mas importante para artistas e empresários (e público), de modos bem diversos e com significados distintos. Seria interessante ir mais fundo e procurar regularidades com que a noção é acionada na avaliação interna e externa à gravadora. Seria interessante, também, verificar se há um limiar entre a lógica interna e a externa: um/a artista ‘sem coesão’ ainda tem alguma autenticidade expressiva, do ponto de vista de ouvintes que valorizam a ‘arte’ e a personalidade do/a artista; do ponto de vista de quem já assimilou os critérios e práticas da gravadora e empresta uma escuta ‘profissional’, os aspectos e o valor da coesão podem se apresentar bem diferentes. Mas tive pouca oportunidade de observar mais atentamente esses aspectos.

conceitos ou justificativas de ambas as partes para as propostas? Quanto e como chegou a haver negociações? Havia questões de gênero, de antiguidade (ou falta dela) etc. envolvidas? Essas situações e desenvolvimentos são parte relativamente usual, mas não são previstas e codificadas, dependem de improvisos, interações, confirmações, influências, convencimentos.

Também em relação ao arquivo põem-se algumas indagações: qual o status das gravações descartadas e das utilizadas?; elas carregaram, no processo de arquivamento, algum tipo de marca ou de informação complementar relativas ao processo de aproveitamento ou descarte? De que modo circula, ou não, e se preserva, ou não – no arquivo ou fora dele – a memória do episódio?

Outro tipo, similar, de problema envolveu a gravadora e um artista que gravara sua obra havia mais de 30 anos. A gravadora disponibilizou novamente seu (do artista) repertório musical, com o objetivo de conquistar novos públicos para os títulos musicais antigos, e iniciou uma forte onda de substituição de discotecas pessoais fomentando os consumidores a comprarem em formato cd obras ou álbuns que já possuíam em vinil. Até esse ponto, não houve problema, já que os direitos sobre o repertório e as fitas matrizes pertenciam à gravadora, como resultado de uma longa série de transferências que acompanharam as inúmeras fusões e incorporações de selos musicais.³³

Beneficiando-se do fato de não ter de arcar com os custos de gravação, a gravadora distribuiu no mercado os discos desse artista. O grande problema, aquele que indispôs o artista com a gravadora, foi o descuido nas reedições dos discos e, mais gravemente, a ineficiente, ou mesmo deficiente preservação das fitas matrizes de suas gravações: mal cuidadas pela empresa, deterioraram-se em um grau suficiente para inviabilizar a reprodução com um padrão de qualidade maior.³⁴

Relançar gravações sem consulta aos artistas ou independentemente da autorização destes é uma prática comum às gravadoras, ao menos às de porte grande. Tal conduta revela a relação das empresas com os artistas, os quais, muitas vezes,

³³ Selo fonográfico é um tipo de marca utilizada no lançamento de fonogramas, tanto em mídias físicas como em digitais, no âmbito da indústria fonográfica. O termo também é utilizado como sinônimo de gravadora, devido ao fato de os fonogramas serem vendidos com selos que identificavam a gravadora que o produziu.

³⁴ A remasterização consiste em passar um registro analógico para formato digital – com muitos ganhos no processo, que inclui limpeza do material de origem e correção de imperfeições. Todavia, se o original não estiver bem preservado, o processo de remasterização fará com que se perca qualidade de reprodução sonora.

também por questões contratuais, não conseguem barrar os relançamentos que lhes desagradam.³⁵ Um outro exemplo da relação gravadora-artista é o que envolveu o lançamento, em 2005, de uma caixa com 16 CDs da produção realizada, entre 1964 e 1981, por um grupo considerado um dos pioneiros do rock brasileiro. O líder do conjunto declarou que desconhecia o produto e que a gravadora não havia entrado em contato sequer para lhe mandar um exemplar. É claro que esse episódio, como muitíssimos outros que ocorrem, tem muito mais nuances e aspectos ambíguos do que a ‘anedota’, tal como ficou se difundiu e reproduzi aproximadamente aqui. O que elas ilustram, a meu ver, é que onde se dão falhas de comunicação ou divergência de interesses, a ‘máquina organizacional’, o processo padrão, continua operando a partir dos fonogramas, que são propriedade da gravadora (equivalendo ao direito de reproduzir e comercializar a obra).

Os exemplos acima revelam quão complexas são as relações na gravadora. Entretanto, retornemos aos desdobramentos daquela reunião.

Depois que o presidente soube em que situação o arquivo se encontrava, começou a agir, e os funcionários se viram diante de uma faceta dele, que não conheciam. Seu tom não retratava a tranquilidade habitual e percebia-se um comportamento que soava autoritário. O discurso adotado foi sobre a desorganização do acervo, salientando o descaso e a falta de zelo com – em suas palavras – “o coração da gravadora” (fazendo com isso menção aos tapes, DAT’s, HDs, CDs e DVD’s que são utilizados no lançamento dos novos produtos que atendem ao público e são a atividade-fim da companhia no Brasil). Talvez a frase mais impactante daquele discurso tenha sido: *“É como se saíssemos de nossas casas todos os dias deixando nossos cofres abertos”*.

Finda a reunião, os funcionários do departamento de informação iniciaram uma discussão sobre como preservar mais eficientemente aquele patrimônio (“cofre” e “coração”) diminuindo custos e melhorando a qualidade dos serviços. Envolvido no planejamento das ações, naquele momento, na qualidade de membro do departamento, uma de minhas preocupações, compartilhada por alguns colegas, era não nos limitarmos

³⁵ Simetricamente, há as discrepâncias e litígios quanto à possibilidade de um/a artista dispor do uso, inclusive não-comercial, de sua obra ou dos produtos originalmente lançados através de gravadoras. Um caso artisticamente importante e interessante, cheio de desenvolvimentos, foi o do multiinstrumentista Egberto Gismonti – estudado por Simone B. D. Carneiro da Cunha (2013).

a considerar apenas a diminuição dos custos, mas também ressaltar que a questão de preservação do patrimônio da instituição perpassava-a na sua integridade: não só a *organização* da empresa como também as pessoas, ou seja, o corpo funcional, deveriam refletir essa consciência do valor patrimonial dos fonogramas. Além disso, a preservação dependia também dos ativos (o patrimônio tangível). Mas era principalmente o arquivo o foco da preocupação. Nessa perspectiva de reconfiguração, precisaríamos compreender como se dava a formação do patrimônio, o que era esse patrimônio e os significados de sua preservação, considerando todas as especificidades de uma gravadora.³⁶

O desafio conduzia a equipe a vários questionamentos: como preservar esse patrimônio institucional de uma forma que múltiplas vozes, visões, expectativas e interesses, internos e externos à gravadora, fossem contemplados? Como escolher o que fica e o que sai? Quais critérios utilizar?

Como parte da pesquisa, e tentando me aproximar de alguma coisa que vagamente podemos chamar de etnografia, mesmo não sendo antropológica, procurei fazer contato, a posteriori, com pessoas que tivessem outras versões sobre a reunião. Um informante em especial se prestou a dar um depoimento sobre aquele dia. Julguei interessante expor tal depoimento, pois essa outra versão – com sua própria coerência, mesmo não concordando em tudo com a minha, e inclusive porque retoma lembranças já citadas – fornecerá ao leitor um ponto de vista mais elaborado daquela cena. Assim, o depoimento do funcionário não será interrompido e os comentários serão feitos em seguida.

1.3 A construção da memória na perspectiva do informante³⁷

³⁶ As especificidades da gravadora, no entanto, nos apareciam – como funcionários daquele departamento – na qualidade de condicionantes das possibilidades de operação com o arquivo. Esta dissertação representa um deslocamento de perspectiva, pois aqui a especificidade procurada está na diferença em relação a outros modos de operar com arquivos – modos voltados para o valor cultural, e fora do âmbito do uso mercantil do direito de propriedade sobre a reprodução de registros sonoros voltados ao entretenimento.

³⁷ O relato foi coletado em gravação. Ao apresentar a transcrição ao informante, este fez emendas e complementou certas passagens, sem muita editoração do texto. Resultou um relato que tem características de narrativa escrita, porém não me pareceu que isso desconfigure algum valor etnográfico ainda que trivial, na medida em que a expressão escrita faz parte da comunicação pessoal e profissional de todos os informantes deste trabalho, e em que o cuidado com o relato, ainda que tendo menos espontaneidade, não deixa de refletir aquelas tensões próprias das relações de poder e das diversas perspectivas que existem em toda organização.

“Lembro muito bem que na ocasião, a primeira pessoa que chegou ao arquivo de mídias após o incidente para falar com o então estagiário de arquivologia, único colaborador que estava no arquivo naquela ocasião, foi o diretor de A&R da gravadora. E após cumprimentar o estagiário veio a pergunta: por que a gravadora guarda isso aqui? A resposta foi: guarda porque é o patrimônio da empresa e a partir deste arquivo muitos produtos são gerados e retornam como receita para empresa, pois a gravadora não vive só do que é gravado como novidade, mas sim do seu patrimônio musical como as mídias do Roberto Carlos, Michael Jackson, enfim. O patrimônio musical da gravadora é imenso e esse é o motivo do investimento de guarda com uma empresa terceirizada. Infelizmente, a empresa de guarda não controla bem esse acervo, e não preserva da maneira que deveria ser. Gasta-se um alto valor mensal, mas não há o acompanhamento das circunstâncias que o arquivo é guardado na empresa contratada.

“É preciso ressaltar que mesmo depois do investimento inicial, os funcionários do departamento de informação se sentiam desprestigiados pela cia, pois a impressão que a mesma passava era que os superiores consideravam que o arquivo se gerisse sozinho. Como se as fitas e as mídias fossem guardadas e retiradas automaticamente, ainda que tivessem sido informados, ao menos o superior direto, de que a empresa de guarda contratada desde 2009, apresentava uma série de problemas, como: o cadastro incorreto de mídias, problemas devido a catalogação equivocada, códigos duplicados, entre outros. Uma série de não conformidades que se arrastavam desde aquele ano e que em 2013 ganhou vulto com o incidente.

“Após esse diálogo, fizeram algumas fotos do local do incidente, houve também algumas conversas entre o representante da gravadora e o representante da empresa de guarda e foi agendada outra reunião para uma semana depois sem que os representantes da gravadora pedissem um plano de contingência para aquela situação danosa onde se estimava inicialmente cerca de 40 mídias molhadas num acervo de 90 mil, ou seja, quase 50%.

“Nessa reunião a empresa de guarda propôs o envio das mídias para recuperação em sua matriz nos EUA, porém não apresentou nenhum plano de contingência que pudesse ser posto em prática por ocasião do incidente. O diretor jurídico da gravadora pede então que o representante da empresa de guarda assine um documento se responsabilizando por qualquer dano as mídias da gravadora se a mesma aceitasse o envio destas mídias para matriz.

“A partir deste ponto uma nova batalha foi travada, uma vez que havia uma cláusula contratual que dizia que apenas o valor correspondente a mídia, isto é, ao suporte, seria pago pela empresa e este valor seria sugerido com base no valor de mercado. Isto porque o valor patrimonial ou em outras palavras o quanto essa mídia é capaz de contribuir em termos de receita para gravadora é difícil de se mensurar e quando o contrato foi firmado essa questão não foi considerada por ambos. Desta forma a empresa de guarda se beneficiou, dado que se uma mídia de um artista consagrado que poderia render milhões em receita para a cia é destruída e ela a época, hipoteticamente, custasse duzentos reais, esse seria o valor que a empresa de guarda teria que pagar. E isso causou um grande problema na empresa, pois só aí perceberam que o contrato havia sido mal “amarrado” desde 2009, mas para além dos problemas gerados trouxe também a oportunidade que o arquivo precisava para mostrar sua importância.

“Nesse momento as duas gerências diretamente envolvidas com o arquivo: o A&R responsável pelas mídias e a Contabilidade responsável pelo suporte papel tiveram estratégias diferentes para combater o mau uso do arquivo e a má gestão da empresa de guarda.

“A gerência de contabilidade traçou um plano emergencial de levantar preços no mercado com outras empresas de guarda que pudessem, além de baixar os custos, realizar a gestão e preservação deste acervo analógico. Com esta finalidade, foi contratado um arquivista para cotar e avaliar o tipo de serviço ofertado pelas empresas de guarda. Depois de escolhida a empresa com a melhor relação de custo e benefício, após 1 ano os documentos de suporte papel foram migrados para uma nova empresa com uma redução de custo de 40% e uma organização superior a empresa anterior. A migração foi complicada uma vez que exigiu um plano que deveria ser pensado a médio prazo por conta dos custos de transferência do acervo e também pelos riscos de manuseio do mesmo, tendo em vista que em sua maioria não existem cópias, mas, felizmente, a migração foi um sucesso. Como produto dessa mudança ainda foi gerado um novo plano de classificação e tabela de temporalidade. Foi um avanço muito grande que até hoje gera resultados expressivos, pois o custo fora reduzido e a qualidade dos serviços elevada.

“Por outro lado, o gerente do departamento de A&R, responsável pelas mídias enviou um profissional de um estúdio do Rio de Janeiro para a matriz da empresa de guarda nos EUA a fim de conhecer as estratégias de recuperação das mídias afetadas. A

exigência da gravadora era que todo aparato de recuperação das mídias fosse estruturado aqui no Brasil. Isto porque havia o receio em relação aos riscos de traslado dessas mídias, do tempo que demandaria para a realização do serviço e da forma como o serviço seria realizado, ou seja, se aconteceria de acordo com o plano de contingência apresentado posteriormente ou se fariam de outra forma dada a dificuldade de acompanhar o serviço por parte da gravadora. Como se não bastasse, os equipamentos na matriz da empresa de guarda não comportariam a quantidade de mídia afetadas em curto ou médio prazo e seriam necessários mais de 5 anos para realizar o trabalho. Assim, a exigência da gravadora foi aceita e a estrutura foi construída aqui no Brasil e o trabalho realizado entre os anos 2013 e 2016.

“Terminado o trabalho de recuperação das mídias, o grande impasse foi conseguir um laudo da empresa de guarda acompanhado de um relatório com todas as mídias que foram danificadas e todos os procedimentos realizados, pois era de interesse da gravadora, naquela ocasião, fazer por amostragem a verificação de algumas mídias algo em torno de 20 a 30% das danificadas, como forma de ratificar o trabalho de recuperação. Por conta da demora da empresa de guarda, as faturas ficaram sem ser pagas por quase um ano.

“Em 2014, ocorre a mudança da presidência e este novo presidente vindo da direção artística da gravadora na filial de Portugal. Sua visão em relação ao arquivo era completamente diferente da gestão anterior. Para ele o arquivo era um tesouro que precisava ser guardado e preservado por que dali saíam ainda muitos produtos que poderiam ser lançados digitalmente e render lucro pra empresa. Nessa perspectiva, o presidente chama diretores e gerentes das áreas envolvidas com o arquivo e exige um plano de reestruturação do arquivo de mídias, assim como foi realizado com o arquivo de suporte papel, além da cotação de preços de serviços no mercado para avaliar se aquilo que a atual empresa de guarda vinha praticando desde 2013 estava satisfatório ou se haveria necessidade de mudar para outra empresa. Esse processo ainda está em andamento e há uma estimativa de que até o término do primeiro semestre do ano de 2017 a questão será resolvida.

“Hoje possível dizer que 90% da situação foi resolvida e os 10% restantes se refere a saber se a gravadora acionará ou não judicialmente a empresa de guarda. O que não aconteceu no ano do incidente, pois o contrato da gravadora e da empresa de guarda era a nível global e a escolha em 2009 fora feita pela matriz, fato que isentou diretores e

gerentes do Brasil a sofrerem sanções com demissões para mostrar que o descaso com o arquivo era muito grave.

1.3.1. Comentários

O principal aspecto a chamar atenção no depoimento do funcionário é a questão do valor do patrimônio imaterial. O contrato fora firmado considerando que o valor de cada mídia arquivada estaria atrelado – para efeitos de ressarcimento – ao valor de um suporte (o objeto físico dos registros sonoros). É evidente, ou ao menos deveria ser, que o valor do fonograma não está no suporte e sim na performance artística gravada. A cópia das informações registradas em suportes similares e a venda destes representam uma fonte de lucro da empresa: o lançamento de novos produtos a partir de fonogramas do acervo podem gerar uma receita muito muito maior do que o valor físico daquele material. Ou seja, o suporte tem um valor, mas aquilo que a gravadora perde, se o suporte (e o que nele está registrado) se deteriora ou é destruído, vai muito além do valor do suporte em si.

Portanto, a crise gerada não tem necessariamente a ver com números e perdas concretamente contabilizáveis, e sim com uma percepção do valor especial que o arquivo, apesar das aparências, tem para a empresa, na medida em que o acervo é o cofre que contém o tesouro da gravadora: o registro do que ela produziu mas também fonte de futuros produtos. Mais concretamente: é interessante que o mesmo equívoco que ‘ativou’ na organização a ‘consciência’ de que o arquivo é ‘o coração da gravadora’, também aparece, como que redobrado, no equívoco de prever o ressarcimento do valor dos suportes, sem levar em conta que a ‘verdadeira riqueza’, irrecuperável, está no registro, no imaterial.

Aqui, portanto, fica evidente, para um administrador, que a questão da imaterialidade se apresenta, sim, na preservação do valor patrimonial, considerado da perspectiva (comercial) da gravadora, mas de um modo diferente da perspectiva da memória social associada ao patrimônio dito imaterial – que em termos de políticas públicas se volta prioritariamente aos saberes e fazeres de grupos tradicionais (como podemos visualizar no exemplo da patrimonialização da arte gráfica dos povos do Oiapoque abordada por (ABREU, 2013).

O ponto ficou mais claro para mim, quanto a essa relação com o imaterial no seu aspecto de cultura, e de cultura *autêntica*, quando me deparei com a dissertação de

Gabriel Bertolo (2015), a respeito dos dilemas e ‘pessimismos’ da comunidade caiçara: sua manifestação musical tradicional, o fandango, foi patrimonializada (em nível estadual) e desde então vem se tornando uma “música de apresentação” no circuito turístico local/ regional, mas sem relação ‘orgânica’ com o ciclo de atividades tradicionais que estão vedadas à comunidade em função das legislações da preservação ambiental. Os caiçaras da etnografia de Bartholo distinguem entre duas variedades de fandango, e conferem valores muito diferenciados a cada uma: o fandango ‘autêntico’, aquele que é ‘performado’ nos ciclos dos mutirões que são um dos centros da economia tradicional, e o “fandango de apresentação”, que é performado ‘para fora’, em festivais e eventos turísticos, por exemplo, e vai ganhando uma codificação objetiva desligada das festividades internas.

A percepção caiçara, segundo o trabalho citado, é de que a proibição das atividades econômicas tradicionais (que dependem diretamente de derrubadas da vegetação local) tira a autenticidade, a relação orgânica da música com a vida e o trabalho. E que o fandango praticado para ser ouvido (consumido) como manifestação identitária é empobrecido (de experiência?), uma versão ‘triste’. O termo ‘*comercial*’ não é exato nem adequado para caracterizar essa variedade ‘pessimista’, praticada em torno da patrimonialização, mas a questão da comodificação (transformação em commodity em mercadoria).

Com isso, a ambivalência do episódio se adensa, e remete à discussão mesma da materialidade/ imaterialidade não só como conceito, mas como prática diferenciada em vários regimes de saber, conhecimento e produção de cultura; o que por sua vez nos leva ao segundo capítulo.

2. Patrimônio Imaterial

(...) havia uma cláusula contratual que dizia que apenas o valor correspondente a mídia, isto é, ao suporte, seria pago pela empresa e este valor seria sugerido com base no valor de mercado. Isto porque o valor patrimonial ou em outras palavras o quanto essa mídia é capaz de contribuir em termos de receita para gravadora é difícil de se mensurar e quando o contrato foi firmado essa questão não foi considerada por ambos.

O trecho citado acima, extraído do relato do informante (que aparece na última seção do capítulo 1), traz explicitamente a noção de patrimônio na sua concepção de bem material quando se refere aos suportes utilizados para a gravação de fonogramas. Segundo o relato do informante, o contrato firmado entre a gravadora e a empresa de guarda terceirizada determinava que, se houvesse algum dano de qualquer natureza às mídias, enquanto estas estivessem sob responsabilidade da empresa de guarda, caberia uma espécie de multa de ressarcimento à gravadora /proprietária, considerando-se para isso o valor do suporte material na cotação atual do mercado. Nota-se então que essa cláusula desconsiderava o valor imaterial que o suporte adquirira.

Antes, porém, de passar às considerações mais diretas desse aspecto crucial, é preciso qualificar o valor etnográfico do relato em si. Já mencionei (no primeiro capítulo) que o relato do informante, um funcionário do departamento de arquivo, tomou uma forma relativamente elaborada, pois passou pelo registro escrito da parte de alguém com consciência inclusive dos riscos que sempre há em explicitar diferenças ou falhas ‘internas’. Ou seja, um relato que é, por definição, *crítico*, pois procura a lógica da crise, o ‘erro’.

Mas o que me interessa no relato é justamente o contrário da ‘denúncia’. Em outras palavras, é importante não omitir que esse relato pode ser considerado uma ‘versão responsável’, que sem deixar de mostrar a falha relativamente óbvia que implicou numa perda ‘não calculável’, por parte da empresa, mostra também que houve na reação do presidente, na sua fala, uma interessante ocorrência do que pode ser chamado, metaforicamente, de um *aprendizado* (organizacional) ou experiência a partir das falhas: a ‘consciência organizacional’ de que o arquivo representa um coração-cofre. Deve ficar portanto bastante claro que do ponto de vista da interdisciplinaridade deste trabalho, a visão administrativa pode efetivamente localizar uma ‘falha’, mas essa falha é menos importante, é efetivamente um ‘acidente’, do ponto de vista do aumento de experiência da organização como um todo.

Há algo de imaterial naquilo que é mais valioso para a empresa: seus fonogramas. A menção do funcionário-informante ao patrimônio talvez até faça parte de seu vocabulário e competência de indivíduo letrado e preparado no mercado de competências profissionais. Ainda assim, é sintomático que no ‘detalhe’ que dá a dimensão da crise - o não reconhecimento de que havia mais valor em jogo do que as mídias, e q a preservação implicava em mais do que uma documentação do passado - a palavra patrimônio esteja tão expressivamente empregada. É a partir daí que os comentários a seguir se articulam.

Voltamos, assim, aos comentários sobre o trecho trazido na abertura deste capítulo. O valor imaterial que o suporte adquirira, depois do registro e arquivamento em suporte compatível, é, em outras palavras, aquilo que na administração se considera como *valor agregado*.³⁸ Desse ponto de vista, existe aí uma questão interessante, pois ao mesmo tempo em que fica clara a noção de patrimônio no tocante aos suportes – e nessa instância não com referência à noção de patrimônio cultural material, mas, sim, com uma noção apenas de *bem material* –, encontramos também de maneira implícita o desconhecimento da dimensão imaterial do patrimônio (ao menos é essa nossa suposição, já que a noção do que seja imaterial e, além disso, do valor do patrimônio imaterial – ou do que é imaterial para o patrimônio de uma gravadora – não haviam sido devidamente considerados ou ‘ponderados’ na cláusula que definia o ressarcimento por danos causados ao patrimônio da gravadora).

Estou convencido (inclusive a partir das discussões de pesquisa), que ao trazer esse tipo de informação para esta dissertação, estou formulando o contrário de uma crítica. Quero dizer que, de um ponto de vista de *memória organizacional*, importa menos se houve uma falha ou incompetência, que gerasse algum prejuízo³⁹ e sim se

³⁸ O conceito de valor agregado não é novo mas seu emprego é crescente, vital, para a organização das empresas e para a disputa competitiva. A moderna abordagem de gestão baseia-se fortemente nesse conceito. Na prática ele é o motivo pelo qual seu cliente se dispõe a pagar para ter seu produto ou serviço. É o diferencial de Valor Agregado entre seu produto/serviço e o dos concorrentes que explica porque o cliente vai escolher o produto. Para se definir e avaliar o Valor Agregado é preciso, portanto, ter o foco do cliente: O que o cliente entende como valor? O que o cliente deseja no produto/ serviço desta ou daquela empresa.

³⁹ Volto a chamar atenção para a questão relativa ao suposto prejuízo que poderia ‘representar’ a veiculação, nesta dissertação, de informações e narrativas concernentes ao ‘funcionamento interno’ de uma gravadora, de uma empresa privada. É minha convicção que, ao contrário, o ‘anti-denuncismo’ da perspectiva etnográfica [“anti-denuncismo que é uma espécie de ética etnográfica, por oposição à do folhetinismo corriqueiro dos ‘escândalos’ midiáticos” – arriscou meu orientador ao comentar este trecho] me permite enxergar a saúde organizacional.

houve uma ‘percepção’ que se incorporou estruturalmente à prática da empresa. Desse ponto de vista muito específico, de fato a chuva foi um ‘acidente’; foi o efeito de certa aleatoriedade sobre um ponto específico, que repercutiu de modo muito mais sistêmico, gerando a correção de certas definições de base. Em outras palavras: houve um *aprimoramento organizacional*; embora, como veremos, esse aprimoramento de ‘percepção do imaterial’ não necessariamente aproximou da (noção de) *imaterialidade* associada àquilo que se quer patrimonializar quando se aciona, num campo distinto – o das políticas públicas⁴⁰ – essa ‘categoria’ de patrimônio imaterial.⁴¹ Ou seja, ao aprender o valor do imaterial, a gravadora acionou uma lógica diferente daquela que orientaria o gestor de um acervo de fonogramas etnográficos, por exemplo.

Ou seja, o que estava em discussão não era o erro setorial na confecção de um contrato, mas uma definição mais estratégica: a de que o patrimônio total – o crédito da organização em termos combinados de riqueza material e de prestígio junto à sociedade – depende diretamente de algo imaterial: o direito de reproduzir uma performance musical registrada na forma de sinais não musicais codificados sobre um suporte material. O valor imaterial que está em jogo é o valor ligado a algo que é ‘por natureza’ (mas sempre culturalmente) uma performance: a música. Por isso – assim interpreto - a metáfora do coração.

A falha consistiu em não considerar nos fonogramas, para efeito de ressarcimento, o valor agregado ao suporte (falha que, como apontei acima, indicava que a consciência patrimonial não chegara a se capilarizar de modo a garantir a correção de rumos ao menor sinal). Aquilo que estava agregado aos suportes na forma de música ou performance musical é, para o administrador, a forma específica daquilo que, em sua forma abrangente, designa (por valor agregado) a percepção que um cliente tem do serviço ou produto que lhe é apresentado. Essa percepção é sempre comparativa, com base no preço do bem *versus* os atributos (funcionais ou não) percebidos. O ônus trazido à organização não foi um prejuízo direto calculado, mas uma perda de *possibilidades* ou “oportunidades”; o valor do suporte não se compara em termos de receita ao valor

⁴⁰ E especialmente as políticas públicas de países periféricos, pós-colônias ou não-ocidentais, que sintomaticamente têm mais expressão na Unesco do que no Conselho de Segurança da ONU.

⁴¹ Das anotações de pesquisa: “não exatamente *categoria* de patrimônio imaterial, e sim, mais propriamente, uma *figura* de categoria, ou seja, um artifício e artefato político, em sentido equivalente ao que seja a ‘categoria’ da propriedade privada”.

adicionado que um fonograma pode gerar. Em outras palavras, o suporte utilizado para as gravações tem valor de patrimônio como *bem material*, mas ‘depois’ do processo produtivo, ou seja, depois que o suporte se transforma, de fato, em um fonograma, soma-se a este valor, material, a imaterialidade: música, ou melhor, sua disponibilidade para contextos em que os performers originais não estejam presentes. A imediatividade da performance musical presencial é ‘trocada’ pela conveniência da disponibilidade da reprodução do seu registro.⁴² Note-se que, nesta fase pós-advento da digitalidade, não precisa nem mesmo haver um suporte material específico, um produto fabricado que é adquirido e manuseado para consumo: por exemplo, pode-se apenas ‘baixar’ (download) música sem comprar CD ou outro objeto comercializado com esse fim específico. Mas essa é uma mudança técnica pouco relevante, nesse contexto – a não ser pela eficiência quantitativa (ou para certos tipos de fruição) – comparativamente ao aspecto qualitativo que já estava em vigor: pois assim como na cinematografia em relação ao teatro, as gravadoras em relação à música estão ‘no outro lado’ da ‘linha de corte’ que valoriza a execução (ou performance) mais do que o documento. Assim, se considerarmos música como *performance*, o produto material é suporte de um registro mas também de um *serviço*. Já é como serviço de acesso reproduzível (com perdas)⁴³ a *performances artísticas* que a indústria fonográfica trouxe objetos (discos, depois cd’s, depois não-objetos que são os arquivos transferíveis ‘baixáveis’); objetos por meio dos quais certa ‘reprodutibilidade das performances’ se estendeu para o ouvinte sem a dependência do rádio.⁴⁴

⁴² Anotação de pesquisa: “Um registro capaz não só de documentar, mas de produzir um evento análogo ao original de um modo que nem a escrita nem a notação musical poderiam, antes da fonografia mecânica.”

⁴³ O parêntese foi acrescentado por instância do orientador, e cabe a nota a esse respeito. A ‘perda’ de alguma ‘dimensão’ (vívda, experiencial) da performance no seu registro arquivável talvez tenha uma dimensão subjetiva similar à da *perda* especificamente moderna: a das tradições. Ou seja, quando o pensamento patrimonial adota a retórica da perda, procura na patrimonialização uma espécie de preservação valorativa daquilo que *não basta preservar na forma de documentos*. A autenticidade das tradições seria então aquilo que se perde quando o suporte social integral das performances – o grupo, a coletividade, em sua rede de interações, em sua duração intergeracional e também em sua dimensão ambiental – ‘se reduz’ à imaterialidade de um registro reproduzível em um modo semelhante porém sem presença corporal, sem aquilo que Lévi-Strauss (1989) chamou de ‘nível básico’ de autenticidade: o das interações face a face.

⁴⁴ Sabrina Dinola (comunicação pessoal, outubro de 2016) mencionou sua observação de pesquisa, ao lidar com o material das revistas de música: a predominância de anúncios de violões como instrumento preferido, no lugar dos acordeões, acompanha a difusão da ‘fonografia’ e, ao menos na cidade do Rio, a passagem da época das orquestras e cantores de rádio para o intimismo dos bares da bossa nova: nesse

Recapitularei: a ‘crise’ organizacional não se resolveu ‘localmente’, isto é, em pontos específicos, pela simples correção dos termos de ressarcimento (ou alguma correção ou substituição do elemento que tivesse gerado a falha), ela mas se espalhou pela organização (a partir da presidência) para produzir uma ‘ruptura de aprendizado’, ou uma nova ‘conscientização patrimonial’. Ela se fazia necessária pois o “acidente” não foi considerado ‘acidental’, e sim um sinal ou sintoma de inconsistência organizacional. Havia uma especificidade *no* arquivo (local do acervo de fonogramas) que fazia dele muito mais importante do que estava sendo reconhecido na prática (daí o ‘acidente’), devido talvez à localização ‘subterrânea’ ou ‘periférica’ bem oposta, no dia-a-dia da gravadora, à ênfase e visibilidade quase absoluta das suas relações com o exterior, com o público e os artistas, a ‘fama’. Mas segundo a lógica acionada pela presidência – conforme fica evidente por uma análise inicial o projeto de memória institucional que se realizou a seguir–, tal especificidade do arquivo não decorria tanto da própria especificidade (ou valor) da performance cultural, musical, e sim da tecnologia mesma cuja performance permite fazer do documento um novo produto, substituindo assim, ‘indefinidamente’ ou recorrentemente uma performance ‘original’. A lógica da gravadora é a da imaterialidade dos registros, da informação, não da performance incorporada.⁴⁵

É bem diferente a lógica da patrimonialização do imaterial como afirmação de valor cultural não convertível economicamente. Conforme lembra Jean Davallon (2006) trata-se da produção e ativação de um conjunto de saberes (e registros) em torno de determinado processo multidimensional (não reprodutível) que está ligado a

contexto, a reprodução do LP no toca-discos doméstico guarda com a performance original uma similaridade de escala, uma ‘qualidade de reprodução’ do equipamento reprodutor em relação à emissão presencial do artista, que a música de rádio não tinha. Ou seja, haveria alguma co-dependência mútua (mesmo que não determinista) entre de um lado os meios tecnológicos de mediação da performance e de outro a expressividade e a forma mesmas dessas performances (e das criações artísticas que elas envolvem). Tecnologias de reprodução que substituem pela performance mecânica mediada aquilo que era performance humana imediata implicariam, de modo ‘absoluto’, a perda de tudo que depende das capacidades de um corpo que não são atualmente redutíveis a um mecanismo ou algoritmo. Mas esta é uma elaboração paralela, coletiva. No texto, meu ponto é mais modesto, mas envolve essa premissa: a técnica da documentação-reprodução da performance incide de volta sobre a estética de novas performances (e obras).

⁴⁵ Estou livremente, e superficialmente, me reportando à noção de performance (que implica repertório) como definidamente diversa do que é documentável-arquivável exossomaticamente. Nesse sentido é que entendo, com ajuda de um capítulo em construção da dissertação de Mariane Vieira (2017), a proposta básica de Diana Taylor (2013).

determinado ‘suporte social’, a determinado ‘trecho de vida humana concreta, em grupo’. Entendendo que a imaterialidade é a diferença não cancelável entre arquivo e repertório, entre aquilo que os registros podem captar e o que só é possível por interação e partilha ou comunicação simétrica, entende-se que haja certos saberes coletivos que devam ser preservados ‘in vivo’ e não apenas ‘in vitro’ ou ‘in arquivo’.

Aqui é que (segundo o consenso do grupo de pesquisa), cabe considerar a proposta de Edward Sapir, no entendimento da autenticidade cultural. Para ele, a cultura autêntica é aquela que dá a seus partícipes a experiência de não serem reprodutores da ordem cultural, mas seus criadores; a experiência das instituições dependerem da performance das pessoas e não o inverso. A cultura não se reproduz por si, mecanicamente, mas depende sempre do envolvimento genuíno com o que se faz (o inverso da ‘alienação’). Sapir afirma explicitamente que a ‘crença’ que ‘exige’ rituais e simbolismos nas atividades práticas, inclusive e principalmente as ‘estritamente econômicas’, é só um modo de sempre direcionar a *tudo* que é essencial – inclusive e especialmente ao que é imprescindível, seja ‘fisicamente’, ou psiquicamente em termos estritos de sobrevivência – um envolvimento que não se descole daquele que se tem quando se canta, dança, representa, desenha, narra: quando se faz arte.

2.1 Nota sobre autenticidade

Antes de prosseguir, devo fazer uma pausa ‘metaetnográfica’, por assim dizer. Pausa para perguntar: por que trazer uma apresentação da autenticidade sapiriana, quando essa formulação verbal, que apresentei acima sem aspas com aval do orientador, é emprestada a uma bibliografia de pesquisa que não é diretamente do meu âmbito disciplinar? Ou seja: se essa percepção da proposta de Sapir não é diretamente fruto da minha visão e formação de administrador, por que inseri-la? Qual sua pertinência? Só posso, quanto a isso, transcrever, com a minha autoralidade, algo que não afirmo com autoridade teórica, mas etnográfica: o teor de um diálogo de orientação.

Entendi, desse diálogo, há mais de um motivo pelo qual explicitar a relevância dessa noção de autenticidade para este trabalho. Em primeiro lugar, porque ajuda a desfazer um equívoco. A noção de autenticidade (ou genuinidade) proposta não tem a ver com o argumento da inautenticidade estética do uso da tecnologia, nem com o da inautenticidade das manifestações musicais que são ‘contempladas’ com o registro e a

difusão quando esta e aquele se dão num regime privado de contratação de direito de cópia, propriedade intelectual, etc.

Outra questão ainda – que só farei tangenciar, neste ponto – é se há diferenças significativas desse regime em relação ao dos editais de políticas públicas, e se essas diferenças são eventuais ou necessárias, e se qualitativas ou quantitativas. Ou melhor, considero que há agências diferentes de produção (social) de registros musicais e de pesquisa e utilização dos arquivos e reprodução dos fonogramas acumulados. As gravadoras são um dos subtipos desse tipo de ‘agência’. Há outros, como as instituições do subtipo ‘fundação’, que também produzem e/ou disponibilizam acervos de registros musicais segundo lógicas de valor cultural (por exemplo: relevância para pesquisas acadêmicas, para instrução de público não especializado, etc.; ou: significados simbólicos, históricos ou políticos atribuídos por determinados sujeitos a determinados grupos ou manifestações, etc.). Quanto a isso há diversos formatos e orientações de fundações, e por absoluta falta de informação coletada durante a pesquisa, não entrarei na questão da natureza da distinção entre público e privado. Mas parece relativamente plausível afirmar que editais formulados por políticas públicas informadas pela noção de patrimônio (cultural) imaterial (especialmente em suas versões mais afinadas com as declarações, cartas e projetos ou processos do âmbito da Unesco), darão significativamente mais recursos (e mais visibilidade) a projetos específicos que contemplem manifestações cujo valor público é imaterial (por estar na performance) e que não ganha expressão ou difusão econômica proporcional, no mercado da reprodutibilidade.

Não se trata de crítica, mas de notar, sob as diferenças relativas entre o que é patrimonializado – e de que modo, com que processos – pelo mercado e pelo Estado (grosseiramente falando), uma distinção mais forte de ‘agências’; eventualmente mais forte até do que a distinção institucional entre gravadoras comerciais e fundações privadas.

Mas a noção de autenticidade proposta por Sapir não teria muito a ver com isso, a não ser indiretamente. Explico: por um lado, há sim certa medida – mas sempre apenas relativa, não absoluta, e *reconquistável* – de ‘inautenticidade’ (de perda de autenticidade) no registro técnico e na tecnologia de sua (re)produção, seja na música, seja nas performances em geral, inclusive aquelas que não são ‘artísticas’ segundo o conceito ocidental moderno. E a predominância é da tecnologia quando o regime

valoriza a reprodutibilidade do registro mais do que a irreprodutibilidade da performance (e da ‘inovação’ em si). Por outro lado, há sim, também, diferenças relativas entre uma escolha de ‘patrimonializáveis’ na qual a lógica de curadoria é contratada pelo agente (empresa ou fundação privada), e uma (re)produção de registros em que os critérios e os modos de (re)produção são disponibilizados para, ocupados por, ou ao menos partilhados com, um sujeito coletivo (especialmente se tradicional).⁴⁶ Portanto, de um jeito ou de outro, há uma relevância etnográfica limitada, nas produções e ‘curadorias’ privadas (ainda mais com ênfase tecnológica); mas não é quanto a isso que o argumento da autenticidade funciona.

É num outro aspecto, mais básico e diferente do da seleção ou distribuição dos objetos de valor cultural, que a menção à autenticidade cultural segundo (uma interpretação de) Sapir é relevante e ‘orgânica’ para esta dissertação, *especialmente* por ser um *diálogo com a administração*, ou ao menos diálogo com minha experiência nessa área, exatamente naquela ocasião de crise. De modo sucinto: Sapir sugeriu (e tentarei explicar adiante) que a institucionalidade de grupos culturais tradicionais (definidos etnicariamente, e não tecnologicamente) é, no plano da complexidade cultural, mais valiosa do que a das organizações (como empresas e fundações) que se constroem em torno da centralidade econômica.

Uma das considerações mais simples quanto a isso, mas potente e antropologicamente sofisticada, é aquela em que Sapir sugere que a crença na eficácia dos ritos (crença aparentemente irracional, ou mesmo delirante, em termos do discurso referencial que os nativos mobilizam, pois há sempre menção a entidades sobrenaturais ou fantásticas, fictícias, míticas, religiosas) *não* é a *causa* das ações, mas consiste apenas em ‘*explicações* mobilizadas verbalmente’ para atos tradicionais. Estes porém são o contrário de ‘mecânicos’, de hábitos de convenção social que apenas seriam repetidos ‘cegamente’, automaticamente, ou por medo da quebra dos tabus. A crença, assim, segundo aquele autor, *não é uma razão para fazer algo, mas um motivo para participar de sua feitura.*

⁴⁶ Quanto a ambos os aspectos mencionados neste parágrafo, uma referência incontornável, e ela esma com variações relevantes, são os registros etnográficos que vêm proliferando, e que, para resumir ao essencial, não apenas resultam de se ‘levar o microfone ao campo’, mas de trazer ou receber, *no estúdio*, os músicos e adaptar-se às *suas* crenças, concepções, éticas e estéticas de performance musical.

Segundo Sapir, a crença é apenas o comportamento verbal acionado para responder aos “por quês” e “para quês” dos etnógrafos; a ‘explicação’ para os atos apenas simboliza em forma de motivo ou propósito um envolvimento performativo que os modernos associavam à sua noção de crença. Para Sapir, se trata, sob a ‘crença’ aparente, de um vínculo ou ligação de recíproca relevância entre os atos *instrumentais* voltados para a obtenção de valores práticos, e os atos orientados segundo valores ‘essenciais’, que o autor chama de “fins últimos” da existência. Concretamente, a generalização antropológica (mas não etnográfica) da autenticidade pode ser grosseiramente resumida assim⁴⁷: não há grupo humano conhecido, em qualquer nível de ‘eficiência técnica’ na obtenção dos recursos de sobrevivência individual com manutenção da vida social, que não despenda uma parte proporcionalmente grande dos esforços e iniciativas, do trabalho e da criatividade, na produção de artefatos e performances que *não têm* instrumentalidade econômica direta. Segue-se que a ‘crença nativa’ (diversificada culturalmente, mas recorrente) seria como que um ‘artifício cultural universal’ para nunca desvincular o que é ‘econômico’, ou seja, instrumental (o ‘trabalho’ ditado pela necessidade), daquilo que envolve arte, reflexão, contemplação, atividade livre do espírito (a performance intensamente vivida).

Culturas autênticas seriam então aquelas em que há – ou melhor, em que o observador [ocidental] subjetivamente, afetiva/intelectualmente percebe – uma proporcionalidade entre os fins últimos e os ‘fins instrumentais’. Assim, a ‘alocação de recursos’ – não só os recursos materiais e energéticos, mas também de atenção, de envolvimento genuíno, de criatividade – é sistematicamente ‘desviada’ para o domínio dos cantos, danças, máscaras, encenações, grafismos, performances. Portanto, Sapir está no fundo dizendo que as culturas autênticas são os modos de vida que *não* se deixam levar pelo domínio da necessidade, da instrumentalidade, e sim pelo ‘valor de performance’, valor de vivência. É como se virtualmente tudo numa cultura autêntica dependesse de performances genuínas, como se não houvesse ato importante que fosse rotineiro.

Se for assim, segue-se que as culturas autênticas, nessa perspectiva, ‘administram’ seu patrimônio de um modo diferente (organizacionalmente) do patrimônio de uma gravadora. O patrimônio desta, conquanto imaterial (porque

⁴⁷ Em parte, o que segue foi também baseado em Geiger (2015, p.10).

informacional), está inteiramente voltado para a eficiência econômica e a quantificação, e não para a dimensão mais qualitativa da performance ‘gratuita’ ou ‘graciosa’, o envolvimento genuíno. Porque opera dentro do regime da mercadoria – e a mercadoria é o esteio da racionalidade econômica (instrumental) hegemônica –, a gravadora (e sua gestão patrimonial) depende das rotinas mais diretamente do que enfatiza as improvisações – a não ser aquelas que sendo bem-sucedidas tragam mais eficiência competitiva e novas rotinas de produção.

Assim, a questão da indústria cultural *versus* autenticidade não tem a ver com uma romantização da arte como pureza de artesanaria ‘simples’, supostamente não-tecnológica; nem com atitude de não-concessão à mercantilização da arte. A questão é o domínio da ênfase instrumental, que se dá quando a ‘arte’ é manufaturada e comercializada. Isso faz dos objetos tecnológicos objeto de culto (o que não é um mal em si, mas se presta mais facilmente a servir de instrumento de poder). A ideia de autenticidade não é incompatível com uma experiência estética da ‘instrumentalidade’ dos artefatos e das performances: toda técnica afinal pode desenvolver um estilo ou elegância (até uma performance de videogame, por exemplo, poderia ter estilo e autenticidade). A ‘linha forte’ de distinção tem sentido inverso: há uma perda quando mesmo os engajamentos estéticos são monopolizados por uma só instrumentalidade, que é a mercadoria como unidade quase exclusiva do ‘modo expansivo, acumulativo e impositivo de produção e circulação e fruição da riqueza e do bom-viver. (Fim da nota metaetnográfica.)

*

Volto a considerar mais de perto o meu aprendizado e o da gravadora, diante da situação. Fica bem claro, por suas premissas, que não foi a especificidade da cultura (que sempre envolve performance mental e simbólica) que se reconheceu como parâmetro especial para a ‘agência’ da gravadora, mas sim a especificidade do arquivo como acervo de matrizes. Dizendo de outro modo: não foi a performance cultural da organização, mas a econômica (da eficiência), aquela que orientou a interpretação do que é *imaterial* no patrimônio da empresa. O imaterial da cultura (o envolvimento não-instrumental, a parte de “jogo e fantasia”, como insistia G. Bateson) é imaterial em sentido diferente do da imaterialidade que se agrega a certos suportes como valor de um ‘serviço’ prestado, e diferente da imaterialidade do registro (que é informação) em relação ao suporte.

Quando enfatizo que se tratava de valor agregado, estou traduzindo em termos de administração o equívoco (não erro) da situação, pois não era da imaterialidade como *valor cultural* que se tratava. É só na medida da *reprodutibilidade preservada dos fonogramas* que o valor da *irreprodutibilidade* (imaterialidade) da performance é preservado para a gravadora. Ou seja, ela não lida só com documentos, mas com a performance que deles pode ser ‘extraída’ (com perdas), por ou para o público (na forma de consumo). Por outro lado, o termo que as designa explicita essa característica de origem: a performance própria da ‘máquina empresarial’ é produzir os registros. Ou seja, não há distinção forte (ou ‘linha de separação’) entre: (a) dizer que, do serviço de ‘difundir música’, faz parte intrínseca a produção do registro das performances – arquivo-coração —; (b) entender que faz parte da difusão lucrativa selecionar as performances adequadas – arquivo-cofre.

Cabe também reforçar algumas considerações em torno do aspecto que se mostrou a partir do que foi exposto, ou seja, que não se trata de um arquivo qualquer, mas sim um que guarda um acervo de documentos *sui generis*: preservam rastros de ‘performances únicas’⁴⁸ mas são também matriz de simulação reprodutível da performance. Conforme aponta Douglas (1998), classificar um objeto como documento histórico, como um monumento de princípios e realizações – ou seja, patrimonializar algo (documentado) como identificador de um saber, de uma cultura –, é uma atitude

⁴⁸ Ao contrapor “performances únicas” a registros reprodutíveis que no entanto perdem aquilo que *não cabe* como registro físico, não estou desconsiderando que a linha é tênue na música difundida comercialmente na atualidade, entre um registro fiel de performance e a manipulação desse registro em função de algum ‘conceito’ estético ou ideológico ou comercial. Ou seja, a performance do artista não precisa ter ocorrido fora do aparato de reprodução. Parece-me, daquilo que absorvi das leituras e aulas a respeito de Walter Benjamin, que para ele, de um modo generalizado os processos ‘mecanizados’ de registro já implicam por si a possibilidade de documentos que não correspondam ‘ponto a ponto’ a uma performance singular. (Anotação do grupo: “não seria aí, no documento-fake, que residiria a perda de autenticidade. A perda é da autenticidade *da performance do ‘espectador’* da obra (em comparação com as tradições ‘presenciais’, hic et nunc, de ‘fruição’); o que se perde é um tipo de atenção corporal que o espectador empresta a ela na duração das vivências.) Isso se torna evidente no cinema não-documentário, que se afasta do modo da câmera fixa que seria como que o ‘puro registro’ de registro da performance teatral. Ele explícita e intrinsecamente desfaz a relação da imagem com um evento autêntico e integral (um exemplo simples: as cenas montadas não foram encenadas nessa sequência, os elementos que o compõem só se conjugam como unidade de efeito na ‘performance da projeção’. [Essa noção me foi comunicada por Sabrina Dinola como um dos temas do primeiro capítulo de sua dissertação (Dinola, 2012)]. Também o jornal impresso do século 19 e principalmente do século 20 tem essas características (que Benjamin igualmente apontou), de produto que é montagem de registros, de produto que produz o efeito de uma ‘performance’, por processos mecânicos; se considerarmos o jornal como ‘serviço’ que implica informação reproduzida de matrizes e difundida sobre determinado suporte material, cada edição é uma combinação de ‘performances mecânicas’ da informação, da ‘noticiação’).

que está longe de ser algo particular (mesmo que esse objeto tenha sido gerado particularmente, como no caso dos fonogramas de que estamos tratando). É uma convenção coletiva, decida por um grupo que se reconhece como igual e tem regras e valores que compartilha. Desse ponto de vista da institucionalidade e da ‘agência’ dos documentos, o patrimônio privado da gravadora está inserido numa dinâmica maior coletiva, mesmo que isso não seja reconhecido ou acionado pela estrutura e pelas ações da gravadora.

2.2 O lugar do imaterial

Nesta seção, pretendo considerar a ‘imaterialização’ do patrimônio como uma inflexão contemporânea das práticas de memoração ou comemoração,⁴⁹ principalmente em instituições ‘não-econômicas’ de âmbito internacional e transnacional (não só a Unesco e suas redes, mas também ongs e associações e movimentos sociais). Dito de outro modo, a relação entre cultura e patrimônio mudou epistemológica e politicamente, nas práticas de sujeitos e agentes sociais de âmbito internacional e também entre coletividades subalternas ou periféricas, não-hegemônicas. Essa nova fase ou nova dimensão deve ser minimamente evocada, pois guarda afinidade com a ‘autenticidade de resistência’ das menores tradições culturais.

Nos encontros de pesquisa, a discussão a esse respeito girou em torno de como poderia haver afinidade de autenticidade e patrimônio, quando uma noção fala do que é não-documentável e arriscado, e a outra do que deve ser preservado e documentado. Entendi que a resposta provisoriamente considerada satisfatória ao fim do debate foi no sentido de interpretar o trinômio materialidade - subjetividade - ressonância, proposto por Reginaldo Gonçalves (2000), como uma formulação criativa, em termos ‘patrimoniais’, dos critérios de autenticidade propostos ‘originalmente’ em 1924. O

Para Sapir, aquilo que uma sociedade faz (produz, pratica), ou seja, as relações que ela institucionaliza para produzir sua subsistência *material* (dispor de matéria e energia em atividades ecológicas), nunca está desligado, ou apenas convencionalmente relacionado com o *modo* a subsistência ou ‘materialidade’ são produzidas, com a

⁴⁹ Segundo a formulação do encontro de pesquisa, anotada e transcrita: “talvez tenha havido, ao contrapor “performances únicas” a registros reprodutíveis que no entanto perdem aquilo que *não cabe* como registro físico, uma espécie de manifestação ou versão mais ‘tecnocrata’ ou ‘estatista’, ou mais entranhada no ativismo institucional, da mesma ‘virada cultural’ que modificou a configuração das humanidades a partir da antropologia modernista”.

subjetividade das performances. A autenticidade estaria numa qualidade de *ressonância* do material no subjetivo e vice-versa, em feedback. O caráter cultural autêntico do patrimônio como ‘categoria’ estaria, então, em ele ser, enquanto conceito e prática, um artefato coletivo de produção de ressonâncias entre subjetividade e materialidade. E isso de um ponto de vista que inclui reciprocidade também nas relações intergeracionais. Pois trata-se de legar adiante (depois de usar-preservar) um legado recebido.

*

A palavra *patrimônio* é frequentemente usada no cotidiano, mas seu significado, no senso comum, nem sempre se aproxima das diversas acepções conceituais que o termo possui. Inicialmente (ao menos para efeito das discussões usuais), a noção de patrimônio era associada ao conjunto de bens caracterizados pela sucessão, no Estado romano. Após longos períodos de modificações, regulamentações e conceituações, a partir de meados dos anos 1950, conforme aponta o IPHAN (1980), essa noção foi ampliada para incorporar o conjunto de testemunhos materiais do homem e do seu meio contemplado em si mesmo, sem estabelecer obstáculos derivados de sua propriedade, uso, antiguidade ou valor econômico; ou seja, é o resultado do trabalho inventivo e expressivo do homem sobre a natureza.

A ampliação da noção ocidental moderna de patrimônio, segundo Fonseca (2009), tem início no século XX, quando começam a ser introduzidas nos patrimônios as produções (a respeito) dos esquecidos ou silenciados pela história factual (e pelo modelo de desenvolvimento econômico dos países ricos), que eram objetos de apreço de algumas correntes intelectuais ou movimentos sociopolíticos: os operários, os camponeses, os imigrantes, algumas minorias étnicas (e de gênero), povos subjugados ou em processo de descolonização, etc. No entanto, era considerada difícil a compatibilização da valoração desses tipos de bens com as exigências tradicionais do patrimônio em termos de valor histórico e de valor artístico (para não dizer, de valor econômico), sendo a antropologia, conforme aponta a autora, uma das responsáveis por legitimar a inclusão desses bens no universo semântico, reforçando disciplinarmente, nessa perspectiva, seu valor cultural, mas emprestando também alguma atenção mais etnográfica à prática de inventariação patrimonial.

Coloca-se a pergunta: um patrimônio pode ou deve – e com que consequências – ter valor etnográfico? (Em outras palavras, o patrimônio poderia ter algo de ‘retrato’, de produção (coletiva) de alguma percepção da singularidade cultural do grupo, similar à

que as etnografias modernistas pretenderam?⁵⁰) A pergunta sobre o valor etnográfico de certas coleções e acervos, privados e públicos, é respondida na prática pelos agentes, desde os editais privados e públicos até as renúncias fiscais e verbas de (poucos) ministérios e secretarias. Mas tal valor fica mais restrito quando tais acervos são formados pela indústria cultural?

Alguns ideólogos do patrimônio, como Chastel e Babelon (1980), dizem exatamente o contrário, e criticam essa ampliação da noção de patrimônio, que leva à superposição de bem patrimonial e bem cultural. Para eles, o valor patrimonial *diminui* com a ‘etnografização’, com a implosão dos critérios não-relativistas de patrimonialização. Para eles, o sentido da palavra patrimônio seria indissociável da ideia de culto, de sagrado, que só os grandes monumentos poderiam provocar. A conversão de objetos comuns em bens patrimoniais só serviria, portanto para atender interesses mercantis, na medida em que transforma esses objetos em antiguidades. O valor etnográfico, para Chastel e Babelon (1980, p.27) não é compatível com a noção de patrimônio:

O objeto visual despojado assume um valor de signo comovente, indicador de uma existência laboriosa, revelador humano; a fazenda, a oficina, a loja de antigamente, tornam-se agora o que haviam sido, para as gerações anteriores a igreja, o sítio arqueológico, o castelo. Todo o equipamento antigo das residências passa, assim para felicidade dos antiquários, para o setor da curiosidade. Em que medida, no entanto, esse equipamento entra no patrimônio? Pela tipicidade que se opõe a unicidade da obra de arte, respondem os especialistas. Definição que demanda uma nova abordagem, ainda não suficientemente definida. O objeto e o meio formam um conjunto ligado do ponto de vista etnológico. Retirados do uso e da função, eles se dissociam. Reconhecer e preservar não tem mais o mesmo sentido nem as mesmas consequências de antes.

Defensores convictos do patrimônio como sagrado, Chastel e Babelon são incrédulos no que se refere aos novos patrimônios, e também quanto à extensão dessa

⁵⁰ A ideia dessa afinidade do patrimônio (e sua monumentalidade) com um (auto-)retrato coletivo encontrei em Geiger (2015); entendo que o patrimônio como conjunto de práticas de patrimonialização Abreu (2009) constituiria como que uma *figura* ou *retrato* de coletividade, uma imagem que permite *insight* do que ela tem de mais complexo, que deixa marca ou impressão mental em quem dela participa. Uma das primeiras indagações que enfrentei a respeito do meu trabalho era se e em que medida o acervo de uma gravadora (tipo de empresa que opera plenamente desde bem antes da consolidação tardia, no século 20, da tendência de ‘imaterialização’ do patrimônio) pode ser *orientado por* um valor etnográfico.

noção aos países do chamado Terceiro Mundo ou de tradição cultural distinta da cristã-ocidental. Valores como monumentalidade, singularidade e excepcionalidade seriam considerados como fundamentais para despertar o sentido do patrimônio, ou critérios necessários e suficientes para defini-lo.

Mas ainda que existam correntes contrárias aos diversos usos e apropriações que a noção de patrimônio pode assumir, atualmente discutem-se as mais variadas dimensões e acepções e combinações da palavra: patrimônios culturais, arquitetônicos, históricos, artísticos, etnográficos, ecológicos e genéticos; ademais, se classificarmos em subcategorias, temos ainda: os materiais, os imateriais, os naturais, os genéticos e os digitais. Não parece haver limite para o processo de qualificação dessa palavra. Nos trabalhos de Gonçalves (por exemplo, 1996), fica evidente o quanto esse conceito está diretamente ligado ao tempo em que se insere e às contingências sociohistóricas e epistemológicas. Indo mais longe: a proliferação de ‘tipos de patrimônio’ não é tão importante quanto a disseminação de modos (menos assimétricos) de pensar a cultura sob a categoria do patrimônio, e não do patrimônio cultural como uma entre várias ‘gavetas conceituais’.

[Nota metaetnográfica]

A inclusão das posição de Chastel e Babelon gerou uma indagação metodológica no processo de redação e nas interlocuções de pesquisa e de orientação. Para que incluir a apresentação de uma posição - por certo muito interessante - mas tão oposta à tendência que prevaleceu no campo internacional, e tão diferente também das posições teóricas mais afins do ativismo e das políticas públicas no campo patrimonial brasileiro?

Tentarei aqui resumir livremente o teor dos diálogos a esse respeito, e desenvolver um pouco a apreensão que formei, ou formamos. Minha resposta – que foi considerada satisfatória – a essa indagação, foi de que a posição de Chastel e Babelon servia de referência de confronto e contraste; ou seja, não é como autoridade de definição daquilo que ‘eu’ ou ‘a dissertação’ defendemos que seja o patrimônio, mas apenas para lembrar que não há consenso no campo.

Mas então, gradativamente, fui eu que voltei a me inquietar: o que é que torna essa posição tão ‘contrária’ à tendência da Unesco e aparentemente tão discrepante do

entendimento ‘pós-colonial’ ou ‘cosmopolítico’⁵¹? A pergunta me foi devolvida pelo orientador: se eu julguei pertinente incluir ambas na dissertação, deve ser porque intuí eu mesmo alguma resposta. Percebi que eu inicialmente vira, na diversidade de patrimônios imaginados, propostos, qualificados e normatizados, a possibilidade ou legitimidade de inclusão de objetos que fossem patrimonializados em função de suas características de monumentalidade, sacralidade, excepcionalidade e singularidade. Mas via agora que a oposição poderia ser também de tipo mais conceitual: que talvez a interpretação de Chastel e Babelon seja de que há mudança de paradigma patrimonial (a ênfase na imaterialidade, na etnologização) e que seu resultado é a *falsificação* do patrimônio, sua banalização e ‘reprodutibilidade’ institucional e, no limite, comercial.

Animação e desconforto do orientador, que vê uma analogia curiosa com a impressão de ‘elitismo’ que por vezes se tem em contato com as críticas frankfurtianas (T. Adorno, especificamente) à ‘falsificação da arte’ pela indústria cultural. Como se a tendência à proliferação de patrimonializações fosse uma *perda* inclusive em termos de autenticidade.

Mas então, foi necessário um terceiro diálogo (ou toda esta seção não teria sido escrita): afinal, será que interessa a esta dissertação procurar responder por que é que a ênfase na monumentalização sacralizante como oposta à ‘imaterialização etnográfica’ soa mais desafiadora do que simplesmente uma exceção, uma ‘auto-exclusão’ do ‘consenso do imaterial’? Reformulei então a pergunta: De que modo, e em que sentido, o argumento da sacralidade e monumentalidade, da excepcionalidade singular, implicaria uma oposição à ‘etnologização’ do patrimônio? Uma diferença que não é sobre o quê, mas como, *valorizar*.

A resposta me satisfez quando entendi que não se tratava de criticar a posição de Chastel e Babelon (não tenho equipamento para isso), nem de negar a legitimidade intelectual das ideias. A questão estaria, mais profundamente, na percepção, por grupos e classes de memórias muito heterogêneas (étnicas, de gênero, de trabalho, de religião, de modos de vida, etc.), de que as ondas históricas de colonização, modernização, globalização implicaram perdas mais fortes do que as das ‘coletividades instituídas’ em que contam estatisticamente. “Subalternos” e “não-hegemônicos” não eram só vozes de reivindicação de melhor partilha de recursos, mas de *outros tipos de partilha*, em que os

⁵¹ Ver, quanto a isso, o segundo capítulo da dissertação de Mariane Vieira (2017, manuscrito)

recursos culturais e identitários ou coletivos desses grupos poderiam ser acionados como instrumento de riqueza e como fonte de riqueza simbólica experiencial. Um exemplo que no mínimo complexifica o debate seriam os processos de commodificação da cultura de diversos grupos que enquanto refletem sobre sua etnicidade, comercializam seus símbolos identitários (incluindo saberes, danças, língua, música, entre tantos outros), como podemos vislumbrar na obra de Jean e John Comaroff (2009).

Em outras palavras, a tendência para o imaterial e o etnológico tem a ver com uma percepção histórica, por diversos sujeitos (coletivos) e suas organizações, de que os Estados nacionais ainda são ‘agências’ de colonialidade, de manutenção de um tipo de patrimônio (em sentido amplo, que inclui as ressonâncias entre a materialidade e a subjetividade dos processos sociais) que *nega* ou silencia a riqueza e a dignidade do outro.⁵² O interessante é que, mesmo que parcialmente, haja uma *ressonância* entre o nível internacional da ênfase regulatória, objetiva, no imaterial e o nível ‘etnológico’, que é o da experiência subjetiva.

O patrimônio cultural não seria, portanto, uma coleção de coisas ou processos de valor cultural, mas – porque o valor é sempre o das relações, como aprendemos da alegoria benjaminiana (que por sua vez vem da análise marxista do fetichismo, da confusão da coisa com as relações) – uma reorganização das instituições em função do valor de se ter cultura. A cultura como valor histórico e ecológico. O que implica sempre não só acúmulo mas *diversidade*.⁵³

Duas considerações então, se apresentam; primeiro, que há um certo sabor de paradoxo, de ‘alerta’ epistemológico, quando os autores chamam atenção para a

⁵² Assim anotei: “os governos que em 2016 e 2017 tomaram posse nos Estados Unidos e no Brasil, por exemplo, são exemplos dos impasses profundos que o lugar do *outro* ainda representa para dois imensos países multiétnicos e multiculturais.”

⁵³ O ‘elogio da diversidade’, em suas formulações antropológicas mais fortes, escapa à diversidade ‘fabricada’, à diversidade de mercadorias. Ela tem mais a ver com um campo de heterogeneidades que gera ou produz novos valores, invenções em sentido amplo. Um exemplo clássico, abordado pelo grupo de pesquisa, é a noção de diversidade em ‘Raça e história’, de Levi-Strauss (1976). – um ensaio que, por sua vez, fez parte dos primeiros esforços da Unesco, no pós-2ª.guerra, em promover a convivência dos povos, esforços com os quais a ulterior definição e promoção do patrimônio imaterial tem continuidades e afinidades. Ele explica os ‘surto civilizacionais’ de progresso (como o do neolítico e da revolução industrial) como ‘saltos cumulativos’ singulares só possibilitados pelo ‘acúmulo de diversidade’. No Brasil, a diversidade cultural foi também valorizada por Mario de Andrade e intelectuais modernistas. A “retórica da perda” que marcou a construção patrimonial de inspiração marioandradina é também, fortemente, a da perda da diversidade.

mercantilização que, perversamente, está associada ao “ponto de vista etnológico” (aquele que demanda o suporte cotidiano vivido da massa de realizações culturais *menores* que se pretende patrimonializar) na nova tendência do imaterial.

De fato, há aqui ‘matéria para pensar’, já que uma parte significativa das patrimonializações⁵⁴ acabam procurando (nem sempre encontrando), ou aceitando (nem sempre por opção), sua viabilidade ou estabilidade por meio de iniciativas no mercado, ainda que em versões periféricas ou de pouco prestígio (por exemplo, o já mencionado circuito do “fandango de apresentação” dos caiçaras do litoral paulista estudados por Bartholo).

A segunda consideração é que o modo como Chastel e Babelon apresentam a questão permite entender melhor o significado da posição ‘contrária’, a da autenticidade cultural como princípio *valorativo*⁵⁵ aplicado para operar antropológicamente com a ‘categoria’ do patrimônio. Não se trata de contra argumentar ou mostrar que monumentalidade, ou sacralidade, singularidade e excepcionalidade – valorizadas pelos autores em oposição à valorização da “tipicidade” etnológica – são critérios ‘falsos’ ou eticamente indesejáveis. O que é interessante é que fica mais nítida a natureza do mal-entendido (produtivo) entre as duas tendências. “Justamente do ponto de vista ‘etnológico’,”, disse meu orientador, “é como se as visões de Sapir e a de Lévi-Strauss, em ‘Raça e história’, se combinassem, na afirmação de que é impossível saber se a

⁵⁴ Ressaltando que essa parcela significativa é totalmente impressionista, sem qualquer rigor de estatística. Mas a impressão foi geral, entre as pessoas do grupo de pesquisa, de que, dentro da amostra de trabalhos desenvolvidos no PPGMS com os quais elas tiveram contato, há mesmo sinais de uma pervasiva incorporação da lógica do mercado, nem que seja ‘indiretamente’, por exemplo por renúncia fiscal, inserção em circuitos turísticos, e outros mecanismos de adequação ou viabilização econômica dos agentes culturais e suas manifestações.

⁵⁵ Nota que incluo a pedido do orientador: Sapir explicita e explica detidamente que a noção de autenticidade que propõe é *valorativa, subjetiva*: tem a ver com algo indefinível em termos de critérios objetificáveis. Tem a ver justamente com um efeito da cultura, tal como vivida ou documentada, na pessoa do ‘observador’ externo. Um efeito que já foi aludido na seção anterior: a impressão de ‘aumento de significado’, de ‘intensidade de vivência’, que as falas e ações das pessoas observadas parecem ter. A sensação que certas narrativas e cenas artísticas, e também certas culturas concretas nos proporcionam, de que aquelas pessoas não estão simplesmente cumprindo um hábito, mas vivendo-os e refabricando-os em constante performance. Trazer esse resumo em nota não seria mera demonstração de conhecimento acadêmico, mas algo em intenção dos que lerem interdisciplinarmente este trabalho com interesse no ponto de vista dos *administradores*. Pois a ideia é que há valores que são diferentes daqueles acumuláveis, e que a autenticidade, o caráter ‘artístico’ da vida, é do tipo não-acumulável subjetivamente. Mais simples: culturalmente falando (ou seja, por comparação *objetiva* com as culturas ditas tradicionais), não há qualquer proporção necessária entre autenticidade e acúmulo de técnica ou riqueza. Numa fórmula adaptada para este argumento sapiriano: mais música reproduzida cotidianamente não traz, por si, aumento da ‘musicalidade’ da vida.

preservação das realizações típicas e menores de cada etnia ou outra singularidade cultural, mesmo a mais ‘primitiva’, não terá efeitos excepcionais de monumentalidade para gerações futuras (já que é também em função delas a preservação do patrimônio).”

Não é necessariamente nos termos do presente ou das escalas da civilização ocidental que ‘grandezas’ como a da monumentalidade, singularidade e excepcionalidade são percebidas. Reencontramos aqui um aspecto ‘ecológico’ da percepção de perda como motivação patrimonializadora. Um exemplo concreto e muito expressivo, que apresentarei rapidamente, é a percepção, muito bem transmitida por Eduardo Viveiros de Castro, de que a Amazônia é um imenso e incalculável legado patrimonial herdado (ou expropriado, conforme o ponto de vista) de gerações inteiras de povos da floresta por sua competente gestão ambiental (Viveiros de Castro, 2003)⁵⁶.

Uma breve consideração desse exemplo simples ajuda também a entender que a proliferação de tipos de patrimônio não tem valor descritivo ou apenas ‘técnico’, mas pragmático e político, e que eles ‘interferem’ ou ‘se sobrepõem’ uns nos outros. Não se encontrarão nas culturas desses povos ou seus remanescentes obras ou classificações nativas que, mesmo dentro das especificidades de cultura ágrafa, operem à maneira moderna, com divisões disciplinares e profissionais de competências. Não se encontrarão coisas parecidas com ‘mitos relativos ao ecossistema’ ou ‘rituais de reciclagem’; os conhecimentos e as técnicas tiveram sua dimensão ecológica ‘incorporada’ e ‘difusa’ em outras dimensões. A relação (inclusive econômica, ou de valor econômico, mas não só ela) entre de um lado o legado ou patrimônio (inclusive ambiental) que a floresta representa e de outro os conhecimentos ou práticas ou mesmo vivências objetivas que a ‘produziram’ é incomensurável. Seria portanto impossível ou inconsistente tentar preservar como patrimônio certa parte específica da floresta ou da

⁵⁶ O texto aqui referido é uma resenha, em revista de divulgação científica, de artigo de arqueologia, feito em colaboração de co-autoria entre cientistas e líderes nativos (que têm conhecimentos culturais e históricos dos ecossistemas e dos modos de ocupação). Na resenha, fornecem-se algumas linhas básicas da argumentação científica do artigo original, que interessam para a minha exemplificação. A partir de dados como datações arqueológicas, amostragem de espécies, confrontação com outros dados conhecidos, informações sobre técnicas diversas, etc., surge um quadro segundo o qual a amplitude e intensidade das atividades de ‘intervenção’ na ‘natureza’, inclusive nos aspectos de densidade populacional e de extensão das redes de circulação nos territórios, se afiguram muito diferentes, em seu conjunto, de um punhado de povos que retiram da floresta uma ‘minguada subsistência’. A floresta não seria apenas a condição, mas também o *resultado* de uma intensa e extensa relação (também mas não apenas econômica e técnica, mas cultural, incluindo crenças, tradições etc) dos povos da floresta com o ambiente.

cultura: é no total da vida dos grupos e da relação com o ambiente, que o legado-patrimônio ambiental e cultural em questão estão ‘materializados’.

Com isso, fica mais claro o princípio de que patrimônio imaterial tem como ‘suporte’ um conjunto complexo de relações sociais (e ambientais), e que a sua ‘preservação e uso’ pode depender da preservação desse ‘suporte vivo’ – grupos humanos – cujas premissas de conhecimento e ação quase sempre são bem distintas das sociedades modernas ocidentais. Esses grupos, no próprio processo de construir sua existência, constroem também um saber que está organizado de modos às vezes muito mais potente e criativo e dinâmico do que a percepção do senso comum e mesmo de cientistas.⁵⁷ Além disso, fica mais clara a não-linearidade, a ‘desproporção’ entre monumentalidade e sacralidade (na concepção moderna ocidental) e os valores culturais capazes de gerar tipos muito diversos de legados monumentais ou ‘sagrados’.

2.3 Reflexões sobre patrimônio

Nesta seção, trarei alguns apontamentos de síntese ‘leiga’ do campo do patrimônio cultural, relativos ao meu primeiro contato com ele nos cursos iniciatórios que frequentei no mestrado em Memória Social. A intenção explícita é tematizar reflexivamente a minha apreensão e o modo como minha visão ‘exterior’ (movida pela experiência de administrador) a formulou.

A UNESCO (2003) compreende o patrimônio imaterial como as expressões de vida e tradições que comunidades, grupos e indivíduos em todas as partes do mundo recebem de seus ancestrais e passam a seus descendentes. Apesar constituir um repertório de conhecimentos e práticas que mantêm o senso de identidade e continuidade – ou talvez exatamente por isso –, tal patrimônio é particularmente

⁵⁷ Quanto à questão dos conhecimentos tradicionais, há também aí um campo relevante, pois a noção de patrimônio imaterial e de patrimônios diversos deslocou a questão e produziu-se uma crítica da concepção simplista de que os povos tradicionais são “detentores de conhecimentos”. Manoela Carneiro da Cunha enfatizou em várias ocasiões que os povos tradicionais não apenas “detêm” conhecimentos (uma representação marcada pela ‘ideologia’ dos direitos de propriedade intelectual ao modo jurídico econômico moderno ocidental), mas os *produzem* como parte da vida social e cultural. Não será possível desenvolver uma apresentação dos desafios que o alargamento antropológico do patrimônio também traz às concepções de direito intelectual, entre outros. Apenas deixo anotado que isso torna ainda mais específico aquilo que, na lógica da gravadora, parece um universal inquestionado: todo um sistema de definições jurídico-econômicas sobre o qual o conhecimento científico e as artes vêm sendo ‘industrialmente’ operados. A troca e a partilha, a produção e a circulação de ‘bens de valor’ e de informações, se dão de modos eficientes e ‘criadores de patrimônios’ também quando estão bem longe do copirraite, da patente, etc. (Ver, por exemplo, Manoela Carneiro da Cunha (2009).

vulnerável uma vez que está em constante mutação e multiplicação de seus portadores. Por esta razão, a comunidade internacional adotou a Convenção para a Preservação do Patrimônio Cultural Imaterial em 2003. Assim, entendo que a UNESCO reforça a visão da retórica da perda proposta por Gonçalves (2003) “temos que catalogar, preservar os testemunhos antes que os anciãos morram (...)”. Por outro lado, o imaterial é significado e ressignificado na lógica do fluxo, as mudanças são inerentes e constitutivas, o problema está em saber o que é um fato determinante, essencial para que “aquilo” seja concebido enquanto patrimônio. Ou seja, qual a característica que não pode se alterar, ou, qual são os limites em que o patrimônio pode ser tensionado para não se tornar ‘inautêntico’.

A preservação é um conjunto de ações adotadas pelo poder público ou pelas comunidades, que visam impedir legalmente a destruição dos bens de valor cultural e natural, através de instrumentos legais que são: o tombamento, que é a principal forma de preservação consistindo na inscrição do bem em um dos quatro livros de Tombo (Arqueológico e Etnográfico, Histórico, das Belas Artes e das Artes Aplicadas); os inventários que são instrumentos complementares ao tombamento; e a preservação do Patrimônio Imaterial, onde os bens imateriais são registrados nos Livros de Registro de Formas de Expressão, Lugares, dos Saberes e das Celebrações; e a restauração, que é a intervenção no bem cultural através de um conjunto de atividades que visam restabelecer danos decorrentes do tempo. A preservação, portanto, é um modo possível para manter a integridade dos traços que definem um bem cultural, pois, eles constituem a herança patrimonial de um povo, e é justamente o legado a esse povo, identidade cultural, que tornam os indivíduos participantes: tanto coletiva, como individualmente na formação da cultura.

Para muitas pessoas, especialmente as minorias étnicas e os povos indígenas, o patrimônio imaterial é uma fonte de identidade e carrega a sua própria história. A filosofia, os valores e formas de pensar refletidos nas línguas, tradições orais e diversas manifestações culturais constituem o fundamento da vida comunitária. Num mundo de crescentes interações globais, a revitalização de culturas tradicionais e populares assegura a sobrevivência da diversidade de culturas dentro de cada comunidade, contribuindo para o alcance de um mundo plural.

Ciente da importância dessa categoria de patrimônio e da complexidade envolvida na definição dos seus limites e de sua proteção, a UNESCO vem, nos últimos

vinte anos, se esforçando para criar e consolidar instrumentos e mecanismos que conduzam ao seu reconhecimento e defesa. Em 1989, a Organização estabeleceu a Recomendação sobre a Salvaguarda da Cultura Tradicional e Popular e vem, desde então, estimulando a sua aplicação ao redor do mundo. Esse instrumento legal fornece elementos para a identificação, a preservação e a continuidade dessa forma de patrimônio, assim como de sua disseminação.

De modo a estimular os governos, ONGs e as próprias comunidades locais a reconhecer, valorizar, identificar e preservar o seu patrimônio cultural imaterial, a UNESCO criou um título internacional, concedido a destacados espaços (locais onde são regularmente produzidas expressões culturais) e manifestações da cultura tradicional e popular. Assim, em 2003 e 2005, a Proclamação das Obras-Primas do Patrimônio Oral e Imaterial da Humanidade selecionou, por meio de um júri internacional, espaços e expressões de excepcional importância, dentre candidaturas oferecidas pelos países.

Além das gravações, registros e arquivos, a UNESCO considera que uma das formas mais eficazes de preservar o patrimônio imaterial é garantir que os portadores desse patrimônio possam continuar produzindo-o e transmitindo-o. Assim, a Organização estimula os países a criarem um sistema permanente de identificação de pessoas (artistas, artesãos etc.) que encarnam, no grau máximo, as habilidades e técnicas necessárias para a manifestação de certos aspectos da vida cultural de um povo e a manutenção de seu patrimônio cultural material.

Finalmente, em 2003, após uma série de esforços, que incluíram estudos técnicos e discussões internacionais com especialistas, juristas e membros dos governos, a UNESCO adotou a Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial. Essa convenção regula o tema do patrimônio cultural imaterial e, assim, complementa a Convenção do Patrimônio Mundial, de 1972, que cuida dos bens tangíveis, de modo a supostamente contemplar a herança cultural da humanidade.

A Convenção nos propõe então olhar práticas sociais e festas como obras-primas. Este curto-circuito entre a noção antropológica de cultura, considerada como totalidade ‘orgânica’, performática, dos artefatos materiais e simbólicos do homem, e a noção altamente distintiva de obra-prima, de excepcionalidade monumental, causa certa hesitação, ou mesmo perplexidade. Por outro lado, essa relativa confusão ou composição do que parece conflitivo ou incompatível (etnicidade x grandiosidade, por

exemplo) também pode ser reflexo das circunstâncias dinâmicas do campo, com tensões não resolvidas e várias tendências desigualmente representadas.⁵⁸

Como explicam os documentos da UNESCO, a ideia da Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Oral e Imaterial é proteger tradições culturais vivas, porém vulneráveis. Em que consiste esta proteção? Eis uma pergunta que tem recebido resposta mais ou menos consensual:

Dada a natureza imaterial do bem cultural [diz outra especialista na matéria, a antropóloga Letícia Vianna], ele só se conservará, efetivamente, se vivido por pessoas em condições, com garantias e interesses de vivenciá-lo de modo dinâmico e criativo (VIANNA, p. 93)

Concordam então os especialistas que as ações de proteção devem incidir sobre os grupos, comunidades e indivíduos para quem os objetos/processos patrimonializáveis constituem referência identitária.⁵⁹ Seu principal mecanismo é, no nível da UNESCO, discursivo, ou performativo (‘dizer é fazer’): pois trata-se de *proclamar*. A proclamação é um ato que distingue, marca com um selo. Ao reconhecer o valor do objeto eleito – objeto oriundo de uma comunidade minoritária e subalterna, como os índios Wayãpi, ou os praticantes do samba-de-roda –, a política de patrimônio cria, de fato, um novo valor, pois o objeto é pelo próprio fato projetado em circuitos que envolvem mercado, turismo, design, galerias de arte etc.

⁵⁸ Esse aspecto costuma trazer dificuldade para quem, como eu, por formação, espera uma coerência ‘de ponta a ponta’ entre as definições, as normas e os conceitos.

⁵⁹ Apontamento de seminário de pesquisa: “Os objetos de patrimonialização podem ter importância contingente (ainda mais nas relações que os grupos têm com grupos outros da estrutura institucional dos estados nacionais e do mercado) ao fato mais fundamental: não necessariamente o que é patrimonializado, documentado, arquivado tem valor identitário do modo como atribuímos aos grupos tradicionais. O que importa não é tanto patrimonializar o que é identitário, mas a possibilidade de eleger como identitário aquilo que, preservado ‘dinamicamente’ e autonomamente (inserida nas relações vividas), ganha valor de patrimônio, de legado recebido e transmitido.

3. Arquivo: o coração da empresa?

O discurso foi sobre a desorganização do acervo salientando o descaso e a falta de zelo com, em suas palavras, o coração da gravadora (...) Talvez a frase mais impactante daquele discurso tenha sido: “*É como se saíssemos de nossas casas todos os dias deixando nossos cofres abertos*” (...)

O trecho do relato do informante a respeito da reunião com o presidente da empresa, na qual se anunciou a notícia da ‘crise no arquivo’ após o incidente das chuvas e os danos materiais causados, traz essa metáfora que desde o primeiro momento me intrigou, e é, nesse sentido, o desencadeador do meu movimento de ‘percepção da memória’ e de ingresso no mestrado. O arquivo é apenas um entre os diversos departamentos da organização, e a metáfora – qualquer que fosse sua intenção ou adequação – não deixava dúvidas de que a conotação era positiva, expressiva de importância, ‘essencialidade’. Já venho também sublinhando que a proximidade com a analogia do *cofre* – também ela relativamente inambígua – fazia tudo ficar mais interessante.

O desafio deste capítulo é apostar em alguma ‘qualidade etnográfica’ possível na análise e interpretação daquela ‘crise’.

A primeira observação metodológica que foi feita quanto a isso, no início do processo de orientação, após a conclusão das disciplinas principais do curso de mestrado, foi uma analogia para a minha ‘situação de investigação’: se, a posteriori, eu estava transformando meu período de trabalho em trabalho de campo, então a crise e a reunião convocada pelo presidente tinham significado, para este mestrado em memória social, justamente a oportunidade de ouvir a ‘fala do cacique’, ou a ‘teoria nativa’, em plena crise de reconfiguração da aldeia.⁶⁰ Ou então: era como se eu estivesse na

⁶⁰ Quando num encontro coletivo de pesquisa, bem posterior, lembrei dessa analogia, houve certa agitação de comentários humorados entre os mais próximos da antropologia, no grupo. O orientador, como piada, desautorizou a figura da ‘fala do cacique’, alegando que as gravadoras como organização não são tribo nem aldeia, talvez um clã... Não acompanhei bem o que se falou, mas anotei uma menção a: “o Tim Ingold então está certo”. Indagando depois, anotei a esse respeito que se estava aludindo à distinção que este autor traçou, de modo enfático, reivindicando a antropologia como um saber que implica ‘estar no mundo (com), e que a etnografia é uma atividade facilmente banalizada, rotinizada e contrabandeada, dedicada a ‘descrever o mundo (de), a produzir ‘representações verbais’ e documentos. A ideia que ficou em suspenso foi que “se a etnografia *não é (ou não é mais) o coração da antropologia, ou seu cofre, podemos então usar essa palavra (e praticar alguma coisa por ela nomeada) sem pedir permissão, contanto que não esqueçamos que aquilo que se quer nessa imitação é a qualidade propiciadora que a situação etnográfica tem ou teve para a antropologia – a de memória de uma convivência –, justamente no sentido valorizado pelo Ingold*”.

qualidade de ‘aprendiz’ em algum tipo de atividade que eu mesmo considerava ‘residual’, periférica, pouco notada, no fundo e no canto; como se nessa condição eu tivesse sido um figurante do espaço frequentado pelos líderes e visitantes prestigiosos, e de repente aquele se revelasse o ‘lugar de valor’ eleito por um dos principais da aldeia. O qual então usa duas imagens que obviamente são contraditórias do ponto de vista das conotações usuais: valor afetivo (coração) e valor mensurável (cofre).

A intenção dessa ‘dica’ de orientação era estimular alguma descrição mais vívida e reflexiva a partir de um ‘choque’ (mudança de ênfases no cotidiano do trabalho) que foi se transformando numa espécie de insight original, parecido com um ‘momento de apreensão’ de uma dimensão até então não percebida do ‘objeto’. Mas talvez, inversamente ao que Roberto DaMatta valorizou no clássico “Ofício do etnólogo” (DaMatta, 1978), meu momento de insight tenha sido de estranheza, e não de familiarização. Mas na medida em que a repercussão do incidente me fez ver a tensão silenciada entre coração e cofre, e a diferença entre a lógica do valor qualitativo e a do valor quantificável, a estranheza já era uma ‘aproximação’ da memória social.

Já toquei na questão da dualidade contraditória do coração com o cofre.⁶¹ Meu orientador me fez ver que a tal qualidade mais própria da ‘etnografia’ não estava em ‘descrever densamente’, conforme revela Geertz (2008) em interpretação das culturas, a reunião e sim em considerar a metáfora proferida como um *enigma etnográfico*: ‘a fala do chefe.’

Minha primeira elaboração, bem crua, pareceu depois insatisfatória.

⁶¹ Permito-me, um pouco por instância de colegas, citar aqui o trecho de Simmel que foi lembrado, a propósito desse enigma etnográfico com que me defrontei. “Aqui, o essencial no terreno da psicologia econômica é que nas relações mais primitivas se produz para o cliente que encomenda a mercadoria, de modo que produtor e freguês se conhecem mutuamente. A cidade grande moderna, contudo, alimenta-se quase que completamente da produção para o mercado, isto é, para fregueses completamente desconhecidos, que nunca se encontrarão cara a cara com os verdadeiros produtores. Com isso, o interesse das duas partes ganha uma objetividade impiedosa, seus egoísmos econômicos, que calculam com o entendimento, não têm a temer nenhuma dispersão devida aos imponderáveis das relações pessoais. E isso está, evidentemente, em uma interação tão estreita com a economia monetária — que domina nas grandes cidades e desaloja os últimos restos da produção própria e da troca imediata de mercadorias e que reduz dia a dia o trabalho para o cliente —, que ninguém saberia dizer se é inicialmente aquela constituição intelectualista, anímica, que impulsiona rumo à economia monetária, ou se é esta o fator determinante daquela. Seguro é apenas que a forma da vida na cidade grande é o solo mais frutífero para essa interação, o que gostaria ainda de comprovar com a palavra do mais importante dos historiadores ingleses da constituição: no decurso de toda a história inglesa, Londres nunca foi considerada o coração da Inglaterra, mas frequentemente seu entendimento e sempre sua bolsa!” (Simmel, 2013)

A metáfora utilizada por ele compara o arquivo, um entre os diversos departamentos da organização, a um órgão do corpo humano: o coração. Intrigante, pois o coração é essencial para o bom funcionamento de todos os órgãos, então é, no mínimo, curioso o grau de importância dado pelo presidente àquele departamento.

Cotidianamente, vemos, ao menos os profissionais mais próximos a essa área de atuação, manifestos de profissionais que trabalham em instituições que possuem acervos, estes, geralmente, estão preocupados em apontar como os processos deveriam acontecer - como uma espécie de exercício de normatização e legitimação de procedimentos, - entretanto nunca (ou quase nunca) relatam como as coisas acontecem. Muitos destes profissionais, nesse contexto, estão insatisfeitos, pois grande parte das organizações não se preocupam com o arquivo a não ser que haja uma cultura organizacional direcionada ao acervo. Os arquivos na maioria das vezes são subutilizados ou subvalorizados. (adaptado das observações do João Marcus [membro da banca examinadora de defesa do mestrado]) Nesta gravadora não acontece de modo diferente o sentimento dos funcionários é de que o arquivo estaria hierarquicamente abaixo de outros departamentos. Então ouvir uma frase como aquela era motivo de surpresa, mesmo tendo sido dita logo após e em decorrência da notícia.

Algumas reflexões sobre essa anotação nos levarão um passo adiante. É que, passado algum tempo, não vejo nesse trecho muita informatividade, ou melhor, sim, mas na expressão daquilo que foi minha estranheza. As coisas não eram como me pareciam. Desse ponto de vista, haveria algum equívoco de minha parte, ao menos na competência de administrador? (Na qualidade de 'etnógrafo em memória social', a resposta é certamente que deixei de ver algo que me interessava também na competência de administrador graduado, e que depois ficou tão óbvia.) Por outro lado, ou melhor, além disso, tanto a fala quanto o tom do presidente, como também o âmbito da reunião (que não era setorial, não era uma correção de erro localizado) me indicaram que, no mínimo, se houvera equívoco ou falha minha de apreensão organizacional, alguma confirmação para ela tinha vindo do ambiente. Ou seja, a novidade não era que o arquivo-acervo da gravadora é valioso, mas que as pessoas, ou então a própria estrutura da organização não estavam dando o devido valor a essa informação, estavam

esquecendo-a (pois de outro modo, algum alarme, por assim dizer, teria aparecido a tempo e de modo a desencadear ação compatível).⁶²

Do modo como entendo agora, o sentido daquela reunião – obviamente, falar no sentido da reunião não é o mesmo que falar da pauta ou das intenções verbalmente definidas ou documentáveis em ata – não foi apenas uma correção de rumos, ou de rotinas, mas de parâmetros; ou mesmo, como já sugeri, de *aprendizado organizacional*. Não se tratava de informar que a importância do arquivo era maior do que tinha sido ‘praticado’, mas que sua *função* era diferente.

A própria demanda, realização e implementação (a serem narradas) de um novo projeto para o arquivo, na esteira dessa crise, mostra que se tratava de um ‘aprendizado’, uma modificação da organização como um todo, não só das rotinas.

Mas a metáfora do coração era mesmo um guia para as ações? O significado dela nos dava um *insight* da organização? Foi nessa direção que segui, espontaneamente.⁶³ Creio que essa informação é relevante, e por isso reproduzo as primeiras anotações (mistura de síntese com reflexão), que tomavam *literalmente* a analogia como uma espécie de *enaltecimento e enobrecimento* do arquivo.

Eis a primeira incursão à metáfora.

Para Chiavenato (2010), é comum qualificarmos as empresas como ‘organismos vivos’ e, sob esta ótica, comparar seu funcionamento ao do corpo humano. Essa ‘máquina’ projetada apresenta uma série de funções intimamente relacionadas. Do sistema digestivo ao excretor, passando pelo respiratório e reprodutor, a saúde do corpo depende de um

⁶² “Observação batesoniana (inclusive pela blague)” que me foi sugerida, mas não como nota (que no entanto aqui está) e sim como questão de relevância para a memória organizacional e a visão do administrador: “Onde fica arquivada a informação de que o arquivo é importante? É claro que não está aí a solução, pois poderia então faltar a metainformação relativa ao valor do novo arquivo. E assim por diante. Essa ‘consciência’ que não está na circulação de informações verbalizadas, classificáveis, e sim como ‘competência difusa’, é talvez a memória repertório (D.Taylor), aquilo que mais se aproxima da memória que não é hábito, pois está disponível, em latência, e não objetivada / endereçada. A ‘difusão de memória experiencial’ que ficou sugerida aqui tem muita afinidade, a meu ver, com certos aspectos trazidos por Cosme, quando se refere à ‘personalidade’ própria de uma orquestra, que depende de um conjunto de interações e informações e experiências que não estão arquivadas a não ser, metaforicamente, na memória individual e nas relações dos músicos em momentos intersticiais, de sociabilidade e não de funcionalidade. Explico-me: era como se o presidente, pela comoção mesma que a reunião provocou, estivesse atingindo, para além das formalidades, também o plano dos comentários e das interações transversais (como os momentos antes ou depois do expediente, nos intervalos e pausas, nas redes sociais e whatsapp, etc.)

⁶³ A outra possibilidade foi formulada coletivamente pelo grupo de pesquisa: “A metáfora é só um ‘diacrítico’, uma ênfase, mas não é uma doutrina literal da organização. A metáfora é sintomática, não programática”. É a esta segunda que adirei etnograficamente, mas em diálogo com minha primeira aposta de que a analogia com o coração tinha um significado referencial.

equilíbrio dinâmico orquestrado por um órgão fundamental: o coração. Quando ele para, o corpo padece e desfalece.

No mundo corporativo, ainda segundo o autor, acontece o mesmo. Os organogramas nos indicam a existência de uma série de departamentos. Assim, a área de Suprimentos adquire matéria-prima que será processada pela Produção, colocada no mercado pelo Marketing, tudo custeado pelo suporte de Finanças, com apoio do Jurídico e da Contabilidade. A Informática sistematiza tudo, o Arquivo registra, organiza e disponibiliza a informação e em todos estes setores há pessoas assistidas por Recursos Humanos. Mas, sob que perspectiva o presidente pôde afirmar que o arquivo é o coração da empresa?

Uma companhia pode ter um excelente sistema de compras, obtendo suprimentos de inquestionável qualidade, junto a conceituados fornecedores, pelos menores preços e com os melhores prazos. Pode apresentar um sistema produtivo perfeitamente afinado, desde o recebimento da matéria-prima até a expedição do produto acabado, com certificação, entrega pontual e assistência técnica permanente. Pode ter estratégias de marketing muito bem planejadas, com identidade visual, pesquisas de prospecção de clientes e desenvolvimento de produtos. Pode contar com um financeiro criterioso na concessão de crédito, enérgico na cobrança, responsável na aplicação de recursos, dotado de capital próprio e com acesso a diversas linhas de financiamento. Pode dispor de um corpo jurídico preventivo e contencioso, uma controladoria eficiente na gestão tributária e um sistema de informações capaz de interligar todas as áreas da empresa, possibilitando agilidade na tomada de decisões. Pode ter uma equipe integrada e sinérgica, alinhada com os valores da empresa, com políticas de remuneração variável, incentivo, treinamento e avaliação por competências, entre outras.

Tudo isso é essencial para existência de uma organização, mas no caso específico desta gravadora, proponho que pensemos como o presidente ao colocar o arquivo como o coração da empresa. Assim como o coração bombeia sangue para todo o organismo, o arquivo pode prover trabalho para toda instituição. Seu conteúdo quando bem inserido nas estratégias de mercado redescobre letras e melodias que permitem reinventar a maneira como um artista é visto ou até mesmo “refrescar” a memória sobre nomes que, por quaisquer motivos (morte ou poucas gravações, por exemplo) estavam esquecidos. Exemplificando: a morte de um artista consagrado que por algum tempo pode não estar lançando trabalhos, oportuniza e o coloca em evidência permitindo novas abordagens no acervo para recriar novos produtos e gerar receita para gravadora.

Outro aspecto relevante se refere aos momentos de crise econômica que geram dificuldades de receita para novos lançamentos. Uma estratégia que se adota, nesse caso, é a volta aos acervos como forma de aproveitar datas significativas de artistas (aniversários de carreira, por exemplo) para lançar o conteúdo em plataformas digitais com ampla divulgação em mídias diversas para conseguir lucro as custas de um baixo investimento. A

gravadora paga apenas os royalties ao artista ou seus representantes legais. Os royalties de execução são de propriedade do compositor e de quem publica a música e são pagos toda vez que uma canção é transmitida/executada em público.

Nesse sentido, e concordando com Barreto (2007), o arquivo potencializa-se, seja por assumir novas funções, seja por renová-las, pois, além de coletar, salvaguardar, preservar, armazenar e disseminar a informação – funções tradicionais –, proporciona sua reorganização, de forma a promover o encontro do *stakeholder* com o registro do suporte (música). A memória, nesse contexto, torna-se objeto de estudo com dimensões que necessitam ser bem mais analisadas e compreendidas. Entenda-se, com esta afirmação, não apenas a compreensão das dimensões que compõem a memória, mas, sobretudo, a assimilação da forma como elas vêm-se transformando em elementos cada vez mais necessários para que seja possível trabalhar o passado e assimilá-lo.

Dessa forma, a função básica do arquivo é tornar disponíveis as informações que estão sob a sua guarda no acervo documental, visto que o arquivo é “um sistema bidimensional e nunca unidimensional. Nele se projeta com maior ou menor expressão a entidade produtora/receptora de informação.” (Silva, 2002, p. 40). Percebe-se, então, que esse status do arquivo não condiz apenas com o testemunho da identidade de uma sociedade e, tampouco, com uma instituição de guarda e preservação dos discursos de um povo. Constituído em base sólida, sua atuação extrapola tais conceituações: ele é gerador de produtos e, por conseguinte, de receita. Por isso, ele se impõe como lugar indispensável para o exercício da pesquisa. O arquivo, nessa compreensão, adquire uma nova postura, não apenas de guardião da memória, mas, sobretudo, como um espaço de referência de produção, que incita a efervescência sua utilização de maneira dinâmica e atualizada.

O interessante, quando reli em seminário essa anotação, foi a imediata percepção de um tom laudatório que eu mesmo, obviamente, não havia forçado; apenas tentara alinhar uma definição do arquivo a partir da imagem do arquivo-coração, conectando a visão administrativa estrita e a memória social. Formularei primeiro o equívoco dessa abordagem, e depois a inflexão a tomar.

Em primeiro lugar, está a literalidade com que encarei a ‘informação contida na frase’. Ou seja, entendi que havia uma metáfora, mas entendi que ela mesma – como metáfora – visava uma compreensão do arquivo, funcionalmente, e não apenas indicar expressivamente uma ênfase no seu valor e por isso na necessidade de entender sua função (que nem por isso precisava *ser igual* à do coração). Entendi que o arquivo-coração era uma informação ‘funcional’ da e para a estrutura da organização

(estrutura que também é uma ‘memória de eficiências passadas aprendidas’)⁶⁴ e não apenas para seu ‘comportamento’, sua ‘performance’. A associação organismo-organização me instigou, e talvez a formação e o ambiente tenham naturalizado a direção ‘mecanicista’ que tomei espontaneamente.

Fizeram-me notar que, sintomaticamente, logo na abertura do meu trecho de anotação, transcrito acima, falei em organismo-máquina,⁶⁵ e nele um ‘coração bombeador’, e que etnograficamente eu ainda deveria seguir uma outra pista. Em tom de piada, mas a sério – talvez uma metáfora do mesmo tipo da que observo aqui –, ouvi dos cientistas sociais do grupo de pesquisa (e não no departamento da empresa) a seguinte observação metodológica: na língua e na cultura do líder-de-clã que aqueles funcionários chamavam de ‘presidente da empresa’, a palavra ‘coração’ *já tem* conotações afetivas. Será que não faz parte da metáfora, culturalmente, levar em conta esse uso da palavra? Se essa conotação é oposta à do bombeador-de-sangue, isso seria motivo para tirá-la da discussão etnográfica? Não deveria ela, justamente por essa discrepância, ser considerada ainda mais enfaticamente? A bombeação mecânica *manifesta*, nas variações de seu ritmo e ‘força’, a vitalidade e o efeito, nela, dos sentimentos ou emoções. Isso também aparece na ‘sabedoria popular’, no ‘folclore’, ou nas imagens ‘românticas’ que entraram no senso comum e nos clichês: o coração como ‘morada do sentimento’.⁶⁶

⁶⁴ Isso pode ser mais bem compreendido com referência ao que se diz na nota seguinte, que vale também para a continuação do raciocínio. Robert K. Logan dedica um capítulo de *Que é informação* para mostrar o equívoco da teoria engenheira da informação (na primeira versão, de C.Shannon, nos anos 1940): nos sistemas vivos, diz ele, “a informação está incorporada na matéria”. Explico, com recurso a F.Capra (que recorre a G.Bateson, H.Maturana e F.Varela): os sistemas vivos são aqueles, ‘altamente cibernéticos’ (mas feitos de carbono, não de silício), que ‘utilizam’ sua organização (o modo de circulação coordenada de diferenças e de ruídos ‘ambientais’) para uma autofinalidade: repor sua estrutura, repor materialmente certas unidades constituintes (de modo compatível com a continuidade-mudança das unidades e processos fundionais). Ou seja, neles a informação total é a circulação de diferenças de estados das partes constitutivas, que se organizam exatamente em função de inter e intracomunicarem seus estados com mútuas compensações, sem prejudicar suas relações e atividades no ambiente.

⁶⁵ Como coletivo, o grupo de pesquisa demandou uma nota lembrando que, da perspectiva do paradigma ecológico, a redução (cartesiana) do organismo à máquina (há muito abandonada pela biologia de ponta não hegemônica) é a matriz da equiparação do dna a programa/instrução.

⁶⁶ Nota de pesquisa: “Considerar que algo que ‘manifesta uma emoção’ tem a ‘propriedade’ de produzi-la ou ao menos de abrigá-la pode ser um modo eficaz de ‘incorporar’ a informação da importância dessa manifestação/emoção, inclusive evolutivamente: talvez não à toa o coração seja tão sensível aos estados emocionais ‘internos’ e não só às circunstâncias ‘externas’ de esforço físico. Mas identificar o coração com a causa ou o lugar, e não como suporte ou meio, pode ser também um equívoco prejudicial, triste: nesse caso, remete à noção de ‘concretude deslocada’ ou mal colocada – tradução da expressão inglesa

Ora, o que acontece etnograficamente com esse deslocamento, isto é, com levar em conta que a imagem ‘funcional’ é uma e a ‘expressiva’ é outra? Independente do que teria sido a intencionalidade da fala, sua força talvez decorra da ambiguidade. É isso que nos encaminhará (depois de mais alguns parágrafos) para a questão teórica da segunda seção deste capítulo.

A frase famosíssima de Blaise Pascal, “o coração tem razões que a razão mesma desconhece”, pode estar se referindo, segundo Gregory Bateson, a algo diferente das “forças incoativas” dos instintos ou impulsos inconscientes. As razões do coração seriam, muito precisamente, “um corpo de lógica ou de computação tão preciso e complexo quanto as razões da consciência”. Não se trata, portanto, de entender que os sentimentos são, para a ação, motivos diferentes dos motivos racionais (ou ‘conscientes’, ou objetivamente formulados), e sim de que as emoções *não são menos mentais* do que os pensamentos, assim como estes *não são menos corporais* do que as emoções.⁶⁷ Em vez de uma frase subjetivista e ‘romântica’, podemos dela entender que há mais do que uma razão, e que a ‘razão’ consciente não comanda nem reconhece o que há de mental nas ‘emoções’ ou ‘afetos’ que produzem e fazem variar o comportamento do ‘coração’, ou do corpo.

A importância dessa observação (que me foi apresentada designadamente, na orientação, como “a dose certa de batesonismo para resolver o seu dilema”) está associada ao segundo trecho que devo comentar na minha ‘digressão’ transcrita acima. Ao longo de quase toda a explanação da analogia coração-órgão (função), algo estava presente claramente para mim, e que no 4º parágrafo eu não consegui nem mesmo explicitar de modo verbalmente nítido, deixando escrito de modo apenas alusivo (e

misplaced concreteness – talvez seja uma das pontes possíveis de comunicação teórica da administração com a antropologia. A noção é bem ampla, aparece também entre economistas e outras áreas, teóricas e experimentais. Ela tem a ver com a ideia de reificação e de ‘fetichismo’, faz parte do mesmo ‘repertório de equívocos’, ou de ‘patologias de epistemologias’ como se referiu G. Bateson. Consiste em considerar um conjunto de relações como se sua realidade fosse a de algo concreto (um corpo, um objeto) que se constitui a partir dessas relações, ou, equivalentemente, como se essas relações fossem as ‘propriedades’ ou os ‘materiais’ ou ‘componentes integrantes’ de algo concreto. Mas é importante também lembrar que nas interdisciplinaridades do paradigma ecológico, uma das primeiras críticas é a uma ‘misplaced concreteness’ que está difundida de modo quase total no individualismo ocidental: a noção de que a vida é uma propriedade do organismo. Ou seja, há paradigmas científicos que rejeitam qualquer critério ou ‘lista’ que distinga absolutamente as concretudes verdadeiras das falsas. (Bateson diria que um olho humano é falso, para um sapo.)”

⁶⁷ Essa é, obviamente, uma posição bem afastada do paradigma cartesiano.

breve demais) aquilo que se trataria na verdade de etnografar com alguma atenção: o *funcionamento do arquivo*.

Eu havia pensado o funcionamento do coração (órgão) – aquilo que mais ou menos sabemos todos –, mas não trouxe minha visão (ou visões: de administrador, e de ‘observador participante’), das atividades concretas e do tipo de dependência que as demais têm. Faltou, afinal, dizer de modo bem simples e direto (e começar daí) que no arquivo estão os fonogramas dos produtos já lançados, mas que esses documentos – registros – não estão ali apenas como testemunho do passado; há uma releitura que é feita, e essa releitura não se volta para o passado, e sim aciona, eventualmente, a repetição do ciclo de copiar-difundir os registros, para reprodução.⁶⁸ Diferentemente de outros arquivos, os documentos (fonogramas, num setor, e principalmente contratos, em outro setor – combinação compatível e que reforça nosso argumento) não estão ali para a necessária informação da organização a respeito de si, ou para sustentação das narrativas institucionais – e sobre isso meus apontamentos são mais diretos, com recurso a Barreto (2007): os arquivos na gravadora têm outras funções. Quanto a isso, eu segui o caminho mais ‘laudatório’ e procurei conexões que ainda me parecem válidas (ver, quanto a isso, a segunda parte deste capítulo); mas deixei de igualmente correlacionar essas outras ou novas funções – que *poderiam ser* relevantes para a memória social, especificamente – à metáfora do cofre. Ao dizer que o arquivo não estava voltado para a memória dos processos produtivos da gravadora (e sim, o que é bem diferente, para a preservação e reaproveitamento dos fonogramas e dos contratos a

⁶⁸ Esta nota está quase contrabandeada de uma conversa truncada em encontro do grupo de pesquisa: a ambiguidade em português da expressão *reproduzibilidade técnica*; há os dois sentidos que também o termo alemão (*reproduzierbarkeit*) comporta: a re-produção, a repetição do ciclo (no caso, ‘publicação’ e venda do fonograma); e também a cópia, a ‘multiplicação de idênticos’. Do que deparei – não pude aprofundar a averiguação – parece que não há em alemão (como tampouco em inglês) o terceiro aquele terceiro significado que damos ao verbo, quando associado ao artefato que lê e ‘performa’ mecanicamente os sons e imagens, convertendo o registro em ‘repetição’ da performance original. Isto é, aquilo que acontece quando se aciona o comando ‘play’ do equipamento ‘reprodutor’ de vídeo ou áudio, assim como a projetora de cinema etc. Em inglês, tanto em relação a um músico quanto a um equipamento, usa-se o verbo *play*, e em português (brasileiro?, carioca? – eu não saberia especificar), usamos equivalentemente *tocar*. No português, porém, além disso, o uso no século 20 também recorreu ao verbo *reproduzir*, mas exclusivamente para os artefatos de performance mecânica. O interessante é que é exatamente nesse sentido da ‘reproduzibilidade técnica’, que o termo talvez nem tenha em alemão – ou seja, a produção dos sons não é só repetível, mas *algo análogo ao que antes se fazia apenas por agência humana agora se faz sem ela*. O primeiro capítulo da dissertação de Sabrina Dinola traz essa ideia, mas não pude também pesquisar bibliograficamente para saber se há menção explícita a esse aspecto nos escritos do próprio W. Benjamin. Tudo isso para vir esclarecer que, no texto, preferi referir-me à parte do processo produtivo como *cópia-difusão*, e – provocativamente – à performance mecânica como *reprodução*.

eles relativos), e que o arquivo é um lugar dinâmico comparável ao coração, faltou deixar explícito que isso se dava como preferência para as ‘riquezas documentais’, para o patrimônio ligado à propriedade e ao valor econômico. Davam-se novas funções ao arquivo, sim, mas dentro de uma gama muito limitada de possibilidades (se é que não seu estreitamento: a função de cofre). E, além disso, não se dava um *outro uso* para as coisas que estavam ‘entesouradas’ no arquivo, mas o mesmo uso de antes (reprodução e venda).

Continuo insistindo em que não se trata de crítica – que não seria cabível, pois não estou apontando nenhuma falha ou irregularidade ou má vontade –, mas sim de ‘etnografar’ a situação organizacional a partir da fala do presidente.

Não é tudo. O essencial a explicitar (e que será desenvolvido na próxima seção) era a ‘operação’ de submeter o arquivo – configurado como cofre – a leitura, internamente. Falar disso diretamente teria dado também mais precisão para todo o trecho e para a minha compreensão da organização. Pois são as ‘rotinas organizacionais da releitura’ que fazem daquele cofre, efetivamente, um arquivo. Eu já tangenciara esse ponto antes, ao falar das várias funções ou competências em atividade regular ali, mas teria cabido, a partir disso, *etnografar*, e de duas maneiras – que indicarei adiante, mas que não foram a opção que segui na seção seguinte.

O arquivo em parte não aparecia organizacionalmente como coração porque não era tão central no trânsito e na comunicação das pessoas quanto o era em termos de função; visitado por poucos funcionários, mas em atribuições qualitativamente distintas. A etnografia deveria necessariamente se debruçar sobre o uso do arquivo: de que modo era visitado, com que frequências e por quais atribuições; e a partir daí: segundo que tipos de rotinas, elaboradas por quem e de que modo, com que grau de aceitação, etc. Não creio que esse levantamento tivesse sido possível, nas minhas condições pragmáticas específicas, como tipo de vinculação de trabalho, agenda de horários, posição hierárquica. Mas posso imaginar que teria me fornecido, mesmo sem tabelas nem quantificações, alguma percepção abrangente dos critérios e objetivos de releitura que a organização exerce (sistemática ou assystematicamente, periodicamente ou não). E isso ficaria ainda mais interessante se, num lance de sorte ou competência na minha observação participante, eu tivesse acesso à mera informação sobre a existência, ou não, de algum tipo de ‘memória disponível’ – seja na forma de documento escrito, oficial ou

não, ou de ‘memória pessoal’ – das rotinas e funcionalidades da releitura. Como eram geradas as ‘solicitações’ ao arquivo?

A pergunta etnográfica seria então: *como se dá essa releitura dos arquivos e como esse conjunto de rotinas é executado e percebido*. Ela teria ajudado a fazer com outra qualidade a indagação que o ‘raciocínio’ do parágrafo anterior preparou: qual o significado dessa ‘releitura’ dentro da organização? Ela é uma operação (considerada) ‘criativa’ como tantas outras ali? Depende de experiência e sensibilidade? ou de minúcia e eficiência?

Tendo mostrado – não etnograficamente, mas ao menos jornalisticamente – que os fonogramas chegam até o arquivo e são de lá rebombados para as várias partes da organização, faltou-me dizer explicitamente, como agora, que a ‘releitura’ dá o ritmo desse rebombear.

Qual é a razão que governa o ritmo do coração da gravadora?

3.1 O arquivo como lugar de memória

O meu primeiro aporte, aquele que resultou em anotações e comentários desiderativos, do tipo do trecho que transcrevi na primeira seção do capítulo, trazia, na interpretação do meu orientador, um segundo equívoco, de natureza mais teórica e metodológica, e não só (não-)‘etnográfica’. Ao me voltar para o arquivo-como-coração, não só olhara para a funcionalidade deste, mas carregara de antemão esse significado com a premissa do valor intrínseco da relação do arquivo com a memória.

Eu pensara a relação entre memória e arquivo como necessária, imprescindível, mas não suficiente, não indissociável. Mas não consegui elaborar a questão. Falava da “necessidade do homem de externar de forma física os pensamentos, quando passou a registrar seus feitos, eternizando informações que entendia como memoráveis”.

(Seguem mais alguns trechos das anotações originais deste capítulo, a serem comentados. Estão ~~tachadas~~ as sugestões originais de corte, pelo orientador, e [entre colchetes] as inserções ou lembretes para elaboração separada.)

Como lembram diversos autores (por exemplo, Lodolini, 1989), é possível, desde os vestígios da mais alta pré-história, passando pelos testemunhos relativos a povos ágrafos e, obviamente [e tautologicamente], os registros históricos, observar [ou melhor: *reconhecer*⁶⁹] uma “memória”, ~~primeiro~~ uma relação com o tempo: sob ~~a~~ forma oral [mas

⁶⁹ [Quanto a reconhecer a memória no outro, mas não exatamente observá-la: ‘bergsonianamente’, a memória não é matéria de observação, mas sim de intuição, uma vez que diz respeito à relação dos grupos

lembrando que os mitos incluem o uso dos fenômenos naturais e sociais observados como *referências* para mnemotécnicas, e não só objeto delas; e lembrando que o aspecto de performance significa que a oralidade inclui comportamentos e gestos corporais codificados, que são signos e padrões somáticos, de que uma espécie é a voz articulada]; ~~depois~~ sob a forma de desenhos [ou quaisquer padrões ‘mnemônicos’ em suporte material exossomático, inclusive em tecelagens, cestarias, artesanatos diversos, inclusive os desenhos e figuras corporais e comportamentais, ‘ritualizados’, ‘significados’, que já foram mencionados em relação à oralidade]; ou, mais especializadamente, por meio de um sistema codificado, isto é, com sinais gráficos inscritos ou desenhados em superfícies, correspondentes a sílabas ou fonemas [isto é, uma transcodificação de parte dos sinais portados pela voz, na fala]. A memória assim registrada e conservada constituiu e constitui ainda a base de toda e qualquer experiência e atividade humana [o que não significa que não haja esquecimento como dimensão constitutiva]

É claro que esta última frase receberá comentários meus. Ela ‘coroa’ uma construção em que os mais próximos da antropologia, no grupo de pesquisa, não hesitaram em mostrar sinais de etnocentrismo e evolucionismo. Mas essa frase também é equívoca. Por um lado, obviamente o arquivo de documentos escritos *não é imprescindível* para a existência de um grupo social; e isso vale não só para grupos ágrafos, mas para grupos que usem algum modo de codificação exossomática. Não é inconcebível que os sinais *não estejam* fisicamente reunidos nem o acesso a eles sistematizado, classificado, hierarquizado, como nos arquivos.

Por um lado, bastava então apurar aquilo que eu queria ter dito de não ‘grafocêntrico’ e não evolucionista: algum conjunto (consciente ou não) de procedimentos acaba cumprindo, de alguma forma, em relação à circulação (ou restrição) dos ‘registros mnemônicos’ (e suas ‘leituras’), uma função análoga à do arquivo nas sociedades cujas instituições dependem de documentos.⁷⁰ Mas o que a

e das pessoas com o *tempo*, que não é uma entidade cronológica, por assim dizer, mas metafísica; antropologicamente, a variedade de formas de recuperação de informações (os relatos de capacidades prodigiosas de rememoração, assim como as mais diversas mnemotécnicas) e as *dimensões* e ritmos diversos e nunca previsíveis, de grupo para grupo, de permanência e mudança, individual e coletiva também mostram que não é necessariamente naquilo que uma sociedade ‘diz’ que é o lembrar que estará, estritamente, sua *memória*. A memória está sempre na relação, por isso impossível circunscrevê-la objetivamente.]

⁷⁰ Novo lance batesoniano [convicção de orientador]: pois toda circulação de informação em um sistema mental (vivo, complexo) implica memória – é o sentido com que Robert Logan sustenta que a informação está contida na matéria: ou seja, a estrutura material (a organização) *é* uma memória. Não me parece que Bergson desaprovasse essa interpretação cibernética.

orientação deste trabalho pelas leituras coletivas ‘benjaminianas’ fez aparecer foi que na ‘inadequação’ do fraseamento ficara escamoteada a relação do arquivo com o *poder*.

Ao ver a necessidade universal do arquivo espelhada na necessidade do arquivo para as organizações estatais ou outras institucionalizações fortes (eclesiásticas, por exemplo), eu naturalizara a escrita como *ganho* evolutivo, e não como opção civilizatória. Tocara num ponto fortemente sensível da *crítica antropológica* ao etnocentrismo ocidental. Aprendi⁷¹ que não se trata apenas de ‘cada povo tem sua cultura’, o que obviamente é verdade. Mas que a escrita não foi uma invenção espontânea que ‘tornou possível’ que documentos preservassem eficientemente a memória da *institucionalidade* necessária à ordem social, que assim, supostamente, teria podido ‘se desenvolver’. A escrita tem também uma pré-história – que é possível acompanhar ou imaginar antropológicamente – de seu desenvolvimento como artefato de poder dentro de regimes de diferenciação social (de ‘classes’).

Ou seja, a crítica que cabia *não era e continuava não sendo* ao funcionamento da empresa, e sim a premissas (minhas – mas também dela?) mais fundas da relação do arquivo com a memória, em que a ‘passagem da oralidade à escrita’ não era narrada como dominação, subjugação, e sim como ‘desenvolvimento, progresso, evolução’.⁷²

Sintetizando, eu me apressara a ver o arquivo como coração da memória para comprovar que ele poderia ser o coração da empresa. Ainda assim, algumas observações pertinentes para esta seção apareceriam nos primeiros rascunhos.

A ‘memória registradora’ [aquele aspecto parcial da memória humana que se manifesta na ‘recuperação’ de informações das instituições] deu ao arquivo a função de mantê-la ‘viva’, para desacelerar o desaparecimento dos sinais do que se deseja manter, em face da necessidade do lembrar. O arquivo, portanto, consagra-se como o lugar que se mantém vivo e atuante no meio da sociedade que o instituiu, permitindo, assim, a externalização e a mediação entre o tempo presente e os acontecimentos passados.

Tem-se, pois, que o arquivo é um sistema de informação social que se materializa em qualquer tipo de suporte, sendo caracterizado, principalmente, pela sua natureza orgânica e funcional associada à memória. Desse modo, a principal justificativa para a

⁷¹ Minha fonte, além de parênteses de conversas com colegas das ciências sociais, foram leituras limitadas: basicamente, aquilo que meu orientador chamou de “minicurso de antropologia radiofônica” que são as partes I a V de Charbonnier (1989). Do ponto de vista de crítica à universalização do arquivo, a posição de Jack Goody (mais lido na memória social) é bem semelhante.

⁷² Essa é uma das ideias centrais da “antropologia contra o Estado”, mais articulada a partir de Pierre Clastres, e autores mais recentes como David Graeber, conforme aprendo da versão manuscrita da dissertação de Mariane Vieira (2017)

existência do arquivo é a sua capacidade de proporcionar acesso a informação, por meio de um senso de identidade, de história, de cultura e de memória pessoal e coletiva.

Vê-se que o ‘fraseamento’ era literalmente consagratório, mas que as questões são genuínas. Se conceitualmente abolimos a hierarquia e a ‘historicidade’ ou irreversibilidade da ‘passagem’ do ágrafo à escrita⁷³, a “justificativa do arquivo” se mantém, mas passa a ser ‘ideológica’, passa a ser *uma das versões*, a dominante (a documentada e arquivada) dos *modos de definição* da identidade. O arquivo efetivamente cumpre a função de disponibilizar memória eficiente e identitária, e pode consagrar-se nessa qualidade: mas sua existência já é uma versão de organização social: aquela em que as diferenças internas – de prestígio institucional, de ocupação, de ‘papeis sociais’ (com trocadilho), de riqueza ou espiritualidade – e as distâncias podem se tornar mediadas. O arquivo é funcional para um conjunto de arranjos sociais que têm como premissa as diferenças de poder (que assim se institucionalizam) que orientaram e se reforçaram com a instituição do arquivo. Há uma circularidade, não um paradoxo.

Se os arquivos são o coração da memória, qual é a razão que dita esse ritmo? Que ‘mentalidade’, que ‘afetos’ o constituem, não reconhecíveis pela razão, pela justificativa consciente, pela utilidade?

Os arquivos, afinal, não são o coração da memória, como rapidamente eu supus, mas talvez haja um ‘coração de memória’ nos arquivos. Chego assim – através do equívoco – naquilo que, apesar de tudo, considero como um insight com algum caráter etnográfico, mas que se deu por diálogo fora do campo. (A etnografia está na relação narrativa que estabeleci entre minha presença não problematizada no campo e a problematização durante a elaboração e a escrita.)

Acrescentei ao longo deste capítulo, à custa de muitas idas e vindas, a premissa crítica de que o arquivo instituído é a memória dos estados sociais compatíveis com a preservação do ‘poder’, do (des)equilíbrio das relações de força na sociedade. Eles resultam do, tanto quanto são demandados pelo, exercício do poder (entendido em termos conceituais, e não apenas como ‘governo’ ou ‘propriedade’). Ou seja, são um

⁷³ Sabendo também que se trata de uma simplificação, já que a dualidade oral-escrito não é uma bipartição absoluta do espaço da memória, pois este é multidimensional: há várias composições e ‘graus’ e arranjos do que é inscrito com o que é oral, do que é arquivável com o que é performatizado. Os citados Lévi-Strauss e Goody também dão ótimas pistas para entender esse aspecto.

produto, uma incorporação material dos processos de controle de que resultaram: uma imagem e uma consequência.

Mas existe a ‘operação suplementar’ da leitura. E toda leitura, de rigor, é uma manipulação, um novo ciclo de produção, ainda que apenas narrativo. As séries de documentos-monumentos que são as marcas produzidas pela vida são também imagens do grupo, e manipular esses ‘objetos’ é criar, inventar.⁷⁴

Se bem entendemos as proposições de I.Thiesen, a organização lê institucionalmente os arquivos. É com certeza uma operação reiterativa, rotinizada – hábito. Mas a releitura também pode ‘sair do hábito’. Há infinitas possibilidades de ‘ler o arquivo’, quando não se está comprometido *necessariamente*, mas apenas *contingentemente*, com o ‘bombeamento’ das informações para a estrutura que construiu o arquivo original. O arquivo também pode ser ‘ocupado’ por leituras divergentes. Basta ler o breve artigo de P. Valéry (2008) sobre “O problema dos museus” para ver que qualquer milimétrica ou brevíssima exotização, descompromisso em relação aos documentos e à lógica de sua reunião, já pode ter efeitos corrosivos (e também re-consagratórios).⁷⁵

A metáfora do coração estava justificada e agora reforçada: a função de ‘bombear informação’ pode ser ‘percorrida’ ou ‘atravessada’ por afetos, submetida a outra razão que aquela dos propósitos conscientes não esgota e não domina. O arquivo-coração. Mas esse coração-arquivo se mostrava por isso mesmo, com mais nitidez ainda: cofre. Pois se o arquivo tem razão própria, que é a razão-memória (razão entendida no sentido dado por Bateson: computações inconscientes, corporais, mas igualmente sofisticadas e ‘arquitetadas’), cabia então etnografar e caracterizar essa outra razão, que estou identificando com a razão de leitura, a razão do percurso ‘dentro’ do arquivo.

⁷⁴ Nota de pesquisa: “‘Todo objeto numa narrativa é um objeto mágico’, escreveu Italo Calvino (1990). Por outro lado, lembra Bateson todo objeto da atenção, que esteja numa relação metonímica (de consequência temporal, de contiguidade física) com algo (coisa, processo), pode ser tomado como uma imagem do todo, e é passível de ‘adivinhação’, de inferência, de formação de hipótese, descortinamento de novas relações. Assim, toda narrativa que lida com objetos que são produto e imagem de narrativas, é também uma narrativa duplamente mágica?”

⁷⁵ “É possível percorrer o Louvre, contra-expô-lo, como museu do colonialismo. Basta ter memória de ‘certos outros arquivos’, por assim dizer. Aliás, é possível ‘ler’ o Musée du Louvre apostando corrida em trio juvenil e desviando dos guardas, como lembrou Mario Chagas, fazendo referência à cena do filme de Godard ‘Bande à part’.” (das anotações de encontro de pesquisa)

Minha fidelidade à empresa, meu envolvimento profissional – que se mantêm – estavam me impedindo de formular explicitamente aquilo que tem um sentido crítico no plano *cultural*, ou até institucional, mas não no da organização. Os percursos de leitura do arquivo da gravadora são tão reiterativos quanto o das organizações-memória do poder instituído. São corações cujo afeto, cuja ‘outra’ razão não é nula (envolve criatividade), mas tende funcionalmente a reproduzir no bombeamento da informação, as premissas da produção original dos registros. Os profissionais que o visitam ou percorrem – criativamente que seja – estão preparados para extrair o mesmo tipo de música que havia sido produzida conscientemente, projetadamente.

Em outras palavras: o ritmo do arquivo é o ritmo restrito da mercadoria. Tentarei explicar. Vimos que a operação total de produzir fonogramas implicava uma padronização forte – com variações, negociações, distribuições que, infelizmente, não pude etnografar – das condições técnicas, artísticas, contratuais e de divulgação das performances ‘captadas’ e transformadas em fonogramas-matrizes. Sendo por definição uma organização que visa lucro e aumento do capital no final do ciclo, podemos dizer que os ‘vetores’ das diversas atividades – que implicam várias competências, talentos e inspirações artísticas – estão condicionados, por rotinas e atribuições empresariais, a fazer escolhas que sigam a lógica do que é considerado sistemicamente ‘bem sucedido’. Não há novidade no fato, e espero que o fraseamento não atrapalhe a compreensão do que mais ou menos se sabe: ‘as gravadoras (sendo indústria) obrigam a concessões de todos os tipos’ – a normatização se dá. Mas a metáfora do coração me levava a perceber, no fim, que também a leitura afetiva estava normatizada, e segundo os mesmos processos da produção: os arquivos eram um coração que só atendia à mesma consciência que o instituíra. Uma espécie de *feedback positivo*. Um coração com as mesmas razões da razão que o desconhecia.

A ‘crise’, portanto, despertara na organização da empresa a ‘consciência do arquivo’, mas não despertara as *outras razões* a percorrê-lo. Quais são elas? A resposta estava desde a saída no título mesmo que, desde a primeira formatação da dissertação, eu concebera. O lugar de memória.

Minha construção inicial tinha sido, inadvertidamente, a seguinte: o arquivo é o coração da organização (empresa), portanto, é um lugar de memória. Mas isso implicava reconhecer que, como coração da organização, sua função tem pouco ‘afeto’, pois tende a reiterar o pulso ou batida anterior. Em vez disso, o deslocamento que este

capítulo ‘autoetnografou’ é o de – além de abrir a relação entre arquivo e memória, considerar de outro modo a relação arquivo-corção: ou melhor, desistir dela para considerar *os lugares de memória como corções*. (Lembrando que cada célula cardíaca tem sua própria pulsação, e que a pulsação do coração é uma integração dessas pulsações autônomas.) Se vemos nos lugares de memória corções percorridos por sístole (produção do documento) e diástole (leitura segundo uma *outra razão*), a imagem que surge é de que o coração da gravadora é um lugar de memória ‘sob o marcapasso’ do arquivo.

Para isso faltou-me uma conceitualização mais forte dos lugares de memória como corções, pois isso me permitiria entender o coração-arquivo numa organização da indústria fonográfica. Essa conceitualização não está no escopo da dissertação, mas precisa ser explicitada para que – numa futura etnografia das rotinas de leitura do arquivo – a análise possa ser menos especulativa e metafórica.

O que vou deixar aqui delineado é uma espécie de esquema, mas ainda em esboço (verbal). A imagem de uma ‘pulsação de memória’ – produção/leitura – pareceu-me (e ao grupo de pesquisa) interessante e relativamente bem sugerida e sustentada por Pierre Nora (num texto que é uma imensa armadilha, dada a variedade desconstruída de apropriações e críticas que recebeu). Em vez de uma douta análise da expressão cunhada por Nora – e muito menos uma fidelidade às suas ideias – seguirei aqui o ‘roteiro de apropriação’⁷⁶ que as reuniões do grupo de pesquisa apontaram.

Assim como o presidente arriscou uma metáfora para falar do coração, Nora ousa uma metáfora a princípio desconcertante, e trata-se de ‘equiparar’ as duas. Nora (1993) – num arroubo de retórica, mas que por isso mesmo nos interessa – se apropria da ‘metáfora cruel’ da beleza, que os surrealistas encontraram e cultuaram nos Cantos de Maldoror, de Isidore Ducasse, sob o pseudônimo de Conde Lautréamont: ele afirma que um lugar de memória é como “o encontro fortuito, sobre uma mesa de operações, de uma máquina de costura e de um guarda-chuva”. Essa metáfora ‘radical’ – muito mais radical do que a proposta conservadora de história nacional representada pela gigantesca coletânea de história da França que Nora dirigiu sob inspiração dessa ideia⁷⁷ – parece um exagero, num texto programático de historiador nacional. Mas

⁷⁶ Apropriação irônica e oportunista, isto é, sem pretensão de autoridade e sim de conveniência.

⁷⁷ Ver Nora (1984-1992) “From Lieux de Mémoire to Realms of Memory” (prefácio à edição em inglês de *Lieux de Mémoire* (em 3 volumes).

etnograficamente, vale para ele como para o presidente da gravadora. O ‘ruído’ causado pela metáfora faz parte dela.

Na verdade, ao longo de todo o texto, Nora deixa bem marcado que não está se referindo a ‘lugares’ em sentido literal, mas no sentido que essa expressão tinha, na Antiguidade clássica, segundo o estudo clássico de Frances Yates (2007): uma ‘metáfora operacional’ que representava uma técnica mnemônica. Essa equiparação tem premissas e também consequências políticas e epistemológicas, porque implica que a atividade historiadora pode operar como técnica mnemônica das grandes ‘coletividades’. (Nora está explicitamente interessado no Estado-nação, mas não precisamos nos limitar a esta forma.) Ao longo de todo o ensaio de Nora, também fica nítido que essa não é uma técnica mnemônica qualquer. Ele parece estar sugerindo que há uma operação de ‘recordar’ – uma operação social de produção de memória coletiva – que pode ser praticada justamente com manipulação de documentos, de registros, de tudo aquilo que para a narrativa histórica moderna são vestígios de um tempo que se esgotou. O presente moderno está sempre numa relação de superação e ruptura com o passado, que lhe é estranho – “um país estrangeiro”, como escreveu Ruskin (1948). E é como se os lugares de memória fossem duas coisas, ou a mesma coisa em dois níveis distintos: os ‘pontos (materiais, funcionais e simbólicos) marcados’ pelo transcurso da vida social, mas que o historiador escolhe, compõe e submete à leitura e narração. A *heterogeneidade* desses lugares, sugerida por Nora com exemplos variados (de monumentos e ‘minutos de silêncio’, a edições de livros infanto-juvenis), está domesticada (na medida em que todos são mobilizados para co-memorar a nação), mas sua ‘selvageria’ tem uma espécie de reminiscência na metáfora surrealista acionada pelo autor na qualidade de diretor da coletânea monumental do bicentenário da Revolução Francesa. É essa heterogeneidade que produz uma espécie de ‘magia de memória’, de ‘restituição’ (que alguns críticos, como A.Huyssen, entendem como literalmente uma compensação por termos ‘perdido a memória coletiva’ com o advento da modernidade): as ‘bolhas de memória coletiva’ no cerne da memória histórica são como a abolição local da separação entre o material, o funcional e o simbólico; em cada bolha vigora aquela utopia de tradição, onde tudo é significativo, tudo ressoa material e

subjetivamente: o estado autêntico da memória.⁷⁸ (É como se a nação portanto tivesse para Nora uma ‘autenticidade representativa’, mas isso porque é para o Estado nacional que o conceito foi posto a trabalhar: não quer dizer que a multiplicação dos lugares não possa também *desconstruir* (não necessariamente arruinar) essa mesma entidade, principalmente em países pluriétnicos ou colonizados no passado.)

Esse é um esboço aproximativo, frouxo, mas que expressa a hipótese que nos interessa: a metáfora do encontro fortuito está a mostrar que não precisa haver uma lógica prévia, uma razão metodológica consciente, guiando a composição de documentos que é produzida e lida como ‘lugar de memória’.⁷⁹ O lugar de memória é *circunstancial*, pois inclui pontos marcados de um passado de que o historiador se distingue; e também é *necessário*, pois foi selecionado ‘artificialmente’ pelo historiador. Ou seja, ele é um ‘coração’ de memória coletiva (sob a trajetória de fuga que é a temporalidade moderna), mas só na medida em que é um conjunto de vestígios do passado atravessado pelo interesse ou a leitura ‘presente’ de alguém que é estranho à sua batida original, e que se faz assim seu contemporâneo.

Nem de longe – fui alertado – essa é uma interpretação canônica de P.Nora, e interessa que não seja assim. O que ela tem de provocador é trazer a seguinte interrogação: o que acontece se alguma coisa que está presente na imaginação histórica de Nora for ‘subtraída’ da história francesa e ‘posta a trabalhar’, ‘à solta, à toa’, em contextos inter étnicos e de memórias fortes como é, no mínimo, o território de experiências e memórias – étnicas, religiosas, de gêneros, de classes, de línguas, de contatos – do qual brota aquilo que se costuma chamar de música brasileira? (Isso, só para ficar em um domínio cultural diretamente ligado ao do meu ‘trabalho de campo’.)

Basta fazer essa pergunta para perceber que o arquivo da gravadora poderia ser ‘lido’, isto é, pesquisado, interrogado, interpretado sob uma infinidade de ‘razões’ que não as das performances e registros originais dos fonogramas. Essa questão, que também é crucial para se pensar em patrimônio imaterial, será retomada no capítulo seguinte. Neste, para finalizar, importa completar a ‘não-etnografia’ organizacional.

⁷⁸ Em votação improvisada do grupo de pesquisa (sem pesquisa prévia e a partir dos repertórios das pessoas presentes), a frase escolhida como mais expressiva dessa relação do lugar de memória com a memória coletiva foi a da canção de Jorge Benjor: “todo dia era dia de índio”.

⁷⁹ “It was no longe: enough simply to select objects; instead those objects would have to be constructed: in each case one would have to look beyond the historical reality to discover the symbolic reality and recover the memory that it sustained.” (Nora, 1996 - prefácio à ed em ingles de Realms of Memory)

Eu havia pensado na relação memória-arquivo e ‘o arquivo como lugar de memória’ parecia ser a expressão dessa relação necessária. O equívoco era o seguinte: os arquivos são com certeza ‘lugares sociais’ designados como guardiães e acessores seletos de informação (documental) ‘rotineiramente’ demandada pelas instituições. São organizações (eventualmente, dentro de outras organizações) e nesse sentido são também materiais, funcionais e simbólicas. São lugares *da* memória do instituído. Mas, por esse viés, o arquivo da gravadora, que me caberia etnografar, não era o lugar *da* memória da organização: ou não o era, ao menos, o arquivo cuja crise desencadeara minhas interrogações (e as do presidente da empresa). As memórias da organização estavam em outros suportes, em outros lugares, distribuídas de outras maneiras, e também quanto a isso me falta algum quadro mais definido a oferecer: de modo geral, minha impressão foi de que não há exatamente um saber organizacional centrado em torno da música como arte, mas uma espécie de concatenação de linhas ou ciclos de atividades, que não chegam a configurar uma ‘organicidade’ musical ou cultural. Mas com certeza seria necessário comparar com gravadoras pequenas, por exemplo, e talvez com outras organizações ou ‘agências’ sociais, talvez mesmo acervos não comerciais.

Por outro lado, e além disso, como já insisti, o arquivo na gravadora também não constituía um *lugar de memória* em sentido mais heterogêneo, na medida em que não estava submetido a uma montagem que valoriza as ambiguidades, os encontros fortuitos. É claro que cabem aí várias nuances: uma coletânea extraída do acervo da gravadora, por exemplo, pode ser, sim, um genuíno *lugar de memória*, na medida em que cada música foi de alguma forma ouvida subjetivamente e está carregada de valor afetivo, memorativo, simbólico (de geração, de gênero, de classe, de grupo social, etc.)⁸⁰ Não obstante, a potencialidade desse acervo (ainda mais num país para o qual a música é parte tão importante de expressão e construção das várias identidades) não era pensada nesses termos. (Novamente, essa é uma impressão bastante nítida, mas que me faltou poder embasar etnograficamente.)

Talvez em parte meu equívoco tenha vindo de, um pouco distante das ciências sociais, não ter notado imediatamente que a força da discussão dos arquivos como lugares de memória, especialmente (não exclusivamente) no Brasil e na América Latina,

⁸⁰ Traduzindo simplesmente: a mais comercial coletânea de ‘sucessos de novela’ ou ‘sucessos da década x’, etc, tem sempre algo de lugar de memória. Nesse sentido, ainda faltaria procurar se há alguma ‘linha de distinção’ entre versões fortes e fracas de lugares de memória.

vinha justamente da *abertura* de arquivos públicos e outros justamente a leituras divergentes, por agentes ou vozes silenciados por vários tipos de opressão, inclusive política, e da importância para construção de cidadania (republicana) em Estados nacionais cujas narrativas de ‘coesão’ e ‘co-memoração’ são excludentes de memórias ainda não apagadas e que resistem.

Se os arquivos (séries documentais) se tornam lugares de memória quando submetidos a leituras divergentes – se alguma qualidade da inventividade que liga o tradicional ao imprevisível pode ser produzida com materiais da história – , talvez isso seja o reverso de dizer que os lugares de memória se tornam arquivos quando suas leituras se rotinizam e se institucionalizam.

4. Considerações Finais

O processo de construção do texto de minha dissertação se conclui nesta seção. O esforço para criar um modesto, mas não descuidado, experimento disciplinar de trazer para o campo da memória social algumas experiências vívidas no contexto e a partir da minha experiência profissional em um projeto de memória gerou um novo conhecimento. Acredito que os relatos coletados, mais que um recurso metodológico, guardam e expõem importantes memórias de parte da gravadora.

O estudo da compreensão, no sentido amplo, da memória produz um debate instigante, sobretudo porque o termo “memória” está inserido nos mais diversos ramos do conhecimento. Isso gera tanto uma gama de interpretações no cerne de cada área como um estreitamento de relações com estas área.

A experiência proposta foi a partir de um esforço etnográfico (mesmo assumidamente sem o rigor autêntico de uma etnografia) e, a partir de relatos de informantes, extrair algumas dessas memórias narradas para problematiza-los a luz de alguns conceitos considerados chaves para dissertação: memória, patrimônio (especificamente a dimensão imaterial), lugares de memória. Essa dissertação, contudo, não tenta criar conclusões, mas encontrar minimamente os problemas que surgiram a partir de uma crise gerada por um incidente, conforme contamos no decorrer do texto.

O valor do patrimônio imaterial é incomensurável e isto fica evidente a partir das discussões no texto. Os diversos usos e apropriações do que representa o imaterial mostram que este é um conceito em constante construção.

Por fim, o arquivo não se reduz à mera instituição de guarda de registros, mas extrapole tal função. Ele representa um forte meio necessário para a definição social e cultural, assumindo, assim, uma postura de mediação na conquista de direitos, no que se refere à aquisição de informações e à criação de novos conhecimentos.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Regina Maria do Rego Monteiro. **The Peoples of Oiapoque and the Kuahí Museum**. Vibrant (Florianópolis), v. 10, p. 418-429, 2013.
- ABREU, Regina (Orgs). **E o patrimônio?** Rio de Janeiro: ContraCapa/PPGMS, 2008. P. 11 – 32.
- BATESON, Gregory. **Steps to an Ecology of mind**. Chicago: The University of Chicago Press, 2000
- BENJAMIN, Walter. **Experiência e Pobreza**. In **Magia e Técnica, Arte e Política**. Trad. Paulo Sérgio Rouanet. São Paulo. Brasiliense, 1986.
- BENJAMIN, Walter. **A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica**. In: Obras escolhidas I. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 4ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997, 248p.
- BERTOLO, G. Narrativas do espólio: uma etnografia sobre o fandango e a “perda” cultural caiçara, 2015, 165 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2015.
- CHOAY, F. **Alegoria do Patrimônio**. Tradução de Luciano V. Machado. São Paulo: Estação Liberdade: UNESP, 2001.
- CLASTRES, Pierre. Sociedade contra o estado. Tradução: Theo Santiago. São Paulo: Cosac Naif, 2013, 288 p.
- DUBEUX, Simone Berardo Carneiro da Cunha. **Autoria e direitos autorais: o caso Egberto Amin Gismonti**. 2013. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro; orientação: Cecília Mariz.
- DINOLA, Sabrina Gama Silva. **Imagens que dão voz: a memória discursiva da música brasileira nos documentários contemporâneos**. 2012 Dissertação (Mestrado em Memória Social) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro; orientação: Evelyn Orrico.
- DODEBEI, Vera. Digital virtual: **o patrimônio no século XXI**. In: DODEBEI, Vera; CALVINO, Italo. **Seis Propostas para o Próximo Milênio: Lições Americanas**. Trad.: Ivo Cardoso. São Paulo: Companhia das letras, 1990
- COMAROFF, Jean; COMAROFF, John L. **Ethnicity, Inc**. Chicago: University of Chicago Press, 2009. 234 p.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira – Publifolha, 1999.

EDMONDSON, Ray. **Memória do Mundo: Diretrizes para salvaguarda do patrimônio documental**. Paris: UNESCO, 2002. Disponível em: <<http://www.unesco.org/uy/ci/fileadmin/comunicacion-informacion/mdm.pdf>>. Acesso em: 12 de Jun. de 2015.

FERREIRA, M. 2006. **Introdução à preservação digital – Conceitos, estratégias e atuais consensos**. Guimarães, Portugal: Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

GOULART, S. **Como elaborar projetos de memória institucional**. São Paulo: Arquivo do Estado de São Paulo, 2005. [Manual]

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

GONÇALVES, José Reginaldo Santos. **Autenticidade, memória e ideologias nacionais: o problema dos patrimônios culturais**. In: FRY, P.; ESTERCI, N.;

GONÇALVES, José Reginaldo Santos. **Monumentalidade e cotidiano: os patrimônios culturais como gênero de discurso**. In: OLIVEIRA, Lucia Lippi de. (Org.). **Cidade: história e desafios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 108-123.

GONÇALVES, José Reginaldo Santos. **A retórica da perda: discurso nacionalista e patrimônio cultural no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2003a.

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

JELIN, Elizabeth. **Los trabajos de la memoria**. Madrid y Buenos Aires: Siglo Veintiuno de España Editores y Siglo Veintiuno de Argentina Editores, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão das relações públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil**. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ano 3, n. 5, p. 31-61, 2º. Semestre 2006.

LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. Campinas: Unicamp, 1990.

_____. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1992, p. 200-212.

NORA, Pierre. “**Entre Memória e História: a problemática dos lugares**”, In: Projeto História. São Paulo: PUC, n. 10, dezembro de 1993.

_____. *From Lieux de Mémoire to Realms of Memory* (prefácio à edição em inglês de *Lieux de Mémoire* (em 3 volumes), 1984-1992).

RAWLS, John. **A Theory of Justice**. Cambridge, Mass., Belknap, Harvard University Press, 1971.

ROWLINSON, M., BOOTH, C., CLARK, P., DELAHAYE, A. & Procter, S. **Social Remembering and Organizational Memory**. *Organization Studies*, 31(1): 69-87, 2010

RUSKIN, J. **Modern painters**. Londres: Smith, Elder & Co. 1948, v. I.

TAYLOR, Diana. O arquivo e o repertório: performance e memória cultural nas Américas. Tradução: Eliana Lourenço de Lima Reis. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013, 430p.

THIESEN, Icléia. **Memória institucional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

VIEIRA, Mariane. **Narrativa dos ameríndios: disseminação de uma visão do contemporâneo**. 2017, 170f. Dissertação (Mestrado em Memória Social). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

YATES, Francis A. **A arte da memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.