

## O PERÍODO LINA BO BARDI NO MAM-BA (1959-1964): GESTÃO, CRIATIVIDADE E POESIA

Juliana Monteiro\*

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Heloísa Helena F.G. Costa\*\*

**Resumo:** *A gestão de museus e do patrimônio tem se tornado um assunto cada vez mais debatido na atualidade entre os profissionais de museus. Tal preocupação advém da legitimação contemporânea das instituições culturais como espaços sociais destinados ao uso público, através de diferentes ações. É neste contexto que se desenvolve o estudo de caso sobre o período em que Lina Bo Bardi foi diretora do MAM-Ba, entre 1959-1964. Naqueles anos de agitação político-cultural no Brasil, a arquiteta italiana buscou implementar no MAM-BA uma série de atividades que entreviam um sentido social para a instituição. Assim, sua atuação serve como ponto de partida para uma abordagem dos museus como instituições não preocupadas apenas com os objetos do acervo, mas, sobretudo, com os seres humanos.*

**Palavras-chave:** Museus; Lina Bo Bardi; MAM-Ba.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado de uma pesquisa PIBIC/CNPq, desenvolvida entre agosto de 2005 e julho de 2006 na cidade de Salvador, Bahia. A pesquisa, de natureza qualitativa, valeu-se do método da inferência hipotético-dedutiva para trabalhar a bibliografia e os diferentes tipos de documentos relativos à atuação de Lina no MAM-Ba. Os métodos histórico e documental foram utilizados como metodologia de procedimento.

### LINA BO BARDI E OS MUSEUS: O CAMINHO ATÉ O MAM-BA

Lina Bo nasceu na cidade de Roma, em 5 de dezembro de 1914. Formou-se na Faculdade de Arquitetura da Universidade de Roma, indo morar em Milão em seguida, a fim de trabalhar no escritório do arquiteto Giò Ponti. Durante a II Guerra, a arquiteta se alista nas fileiras do Partido Comunista e sua casa passa a ser ponto de encontro de intelectuais e artistas italianos. No ano de 1946, Lina Bo casa-se com o jornalista, crítico de arte e marchand Pietro Maria Bardi, e viaja com ele logo depois para o Brasil, onde fixam residência.

Logo conhecem o empresário e jornalista Assis Chateaubriand, dono dos *Diários Associados*, que convida Pietro Bardi para estar à frente de uma audaciosa empreitada – o Museu de Arte de São Paulo, com sede na rua 7 de abril. Lina Bo é envolvida no projeto do museu, e, desta forma, no ano de 1947, ela se vê responsável pelo planejamento do espaço, pela organização das exposições e atividades educativas do novo museu.

É interessante ressaltar determinados aspectos em relação ao projeto do MASP da rua 7 de abril, pois algumas das idéias presentes em sua concepção são ilustrativas do pensamento de Lina sobre museus. A intenção da italiana era concretizar um museu *de arte* no seu sentido mais amplo, com arquitetura simples e que atuasse não apenas como um mero guardião de obras de grandes mestres, mas que participasse da vida cultural da cidade. Sobre a inauguração da

---

\* Graduada do Curso de Museologia da UFBA e Bolsista do Programa Institucional de Iniciação Científica/CNPq. E-mail: [reju@uol.com.br](mailto:reju@uol.com.br) - Autora.

\*\* Docente do Departamento de Museologia da UFBA, membro do Conselho Internacional de Museus (ICOM) e do Fórum UNESCO Patrimônio e Universidades.

primeira sede do museu, Lina declara: “é neste *novo sentido social* que se constituiu o Museu de Arte de São Paulo, que se dirige especificamente à massa não informada, nem intelectual” (BARDI, 1993, p.44. Grifo nosso).

Importante também é a participação de Pietro Bardi. Juntos, o casal propõe inovações para o museu da rua 7 de abril, muitas vezes mencionadas negativamente pela crítica jornalística, que não aprovava a indicação de um italiano, e não um brasileiro, para a direção da instituição. Segundo Pietro Bardi (Pietro Bardi apud TENTORI, 2000), estas críticas teriam surgido por causa de uma não compreensão geral da proposta dele e de Lina Bo para o novo museu. Ele chega mesmo a definir o MASP como um ‘anti-museu’, por seu caráter dinâmico, aberto, representativo de uma nova era para os museus. Esta idéia de ‘anti-museu’, ou antes, sua proposta conceitual, compartilhada provavelmente não só por Pietro mas também por Lina, é outro ponto essencial que se deve ter em mente para analisar a posterior atuação dela no MAM-Ba.

### 1959-1964: tempo de MAM-Ba

Originalmente, o Museu de Arte Moderna da Bahia surge como uma proposta do então governador do Estado da Bahia, Juracy Magalhães, e sua esposa, Lavínia. No decorrer do ano de 1959, principalmente a partir do segundo semestre, encontram-se diversas notas no Jornal “Diário de Notícias”, sobre a formação de uma verdadeira campanha em prol do novo museu, dirigida pela então presidente do MAM-BA, Lavínia Magalhães, com o apoio de José Valladares (diretor do Museu do Estado da Bahia) e Odorico Tavares (Diretor do Diário de Notícias), entre outros. O grupo procurou angariar doações financeiras e artísticas de empresários, políticos, artistas de todo o Brasil e do exterior.

A lei de criação nº 1.152 é assinada no dia 23 de julho de 1959, ocasião que reúne as figuras eminentes da terra, como os políticos partidários do governador e senhoras entusiastas da movimentação cultural da primeira-dama. Entretanto, sua inauguração ocorre apenas em 6 de janeiro de 1960 (LOURENÇO, 1999, p. 178), na sede provisória do *foyer* do Teatro Castro Alves, localizado na região central de Salvador. Estatutariamente, o MAM-Ba se estabelece como uma *fundação de fins culturais*, que destina-se:

#### Capítulo 1

Art.2. (...) a promover o estudo e a difundir o conhecimento das artes em geral notadamente as plásticas sob critério representativo de sua evolução contemporânea (MUSEU de Arte Moderna. Diário de Notícias. Salvador:06/01/1960).

Baseando-se nesse princípio legal, Lina Bo, eleita diretora-executiva pelo Conselho Diretivo do MAM, inicia um planejamento condizente com o próprio entendimento de arte moderna, apresentado por ela. Lina compreendia que, ultrapassada a fase de rupturas, de choques com toda e qualquer onda de tradicionalismo ou conservadorismo no âmbito da produção humana, o moderno deveria se voltar para uma relação imediata com o presente e o cotidiano. A arte moderna, desse modo, não poderia mais desprezar as práticas artísticas regionais, correndo o risco de embarcar em um radicalismo vazio e sem razão de ser. Assim, o MAM-Ba foi estruturado na seguinte forma:

- A Escola da Criança

A Escola da Criança foi uma das primeiras atividades colocadas em prática logo após a inauguração do museu<sup>1</sup>. Surge com o objetivo de trabalhar a arte com as crianças, através de atividades manuais, nas quais elas poderiam sentir objetos, desenhá-los e pintá-los se quisesse.

---

<sup>1</sup> Em 29/04/1960 o Diário de Notícias já traz maiores detalhes e informações aos interessados.

No dizer de Glauber Rocha, “(...) é uma escola nova, sem esquemas dirigidos, onde a liberdade total da infância (para uma realização consciente de seus atos) é o motivo fundamental” (ROCHA, 21/09/1960). Dança, teatro e treinamento da fala e da expressão corporal são outras oportunidades complementares oferecidas pela Escola.

Lina Bo não se esqueceria dos professores, ligados diretamente ao processo de aprendizado dos jovens. Como numa espécie de atividade de extensão do museu, abrem-se as vagas para o curso de formação aos instrutores do ensino primário e elementar, com a finalidade de “(...) despertar nos instrutores a faculdade crítico-intuitiva (ROCHA, 21/09/1960)”. Todos os cursos são dirigidos pelo professor da Escola de Teatro, Martim Gonçalves, que traz seus assistentes para auxiliá-lo na tarefa, contando também com o pintor baiano Sante Scaldasferri na tarefa de coordenação das aulas.

- A Escola de Música Infanto-Juvenil

Continuando na linha de atuação específica para as crianças, o MAM-Ba inaugura em meados de julho de 1960, a Escola de Música Infanto-Juvenil ou Orquestra do Coro da Escola Infanto-Juvenil, sob direção do maestro e professor da Escola da Música, o suíço Joachim Koellreuter. O objetivo desta Escola é “(...) desenvolver nos jovens, ainda em fase de estudos não somente os dotes artístico-musicais, mas também a capacidade de comunicação através de um trabalho em equipe” (ESCOLA de Música Infanto-Juvenil do MAMB. O Estado da Bahia. Salvador: 25/07/1960). Os únicos requisitos para admissão na Orquestra eram que o aluno já fosse estudante dos outros cursos do museu ou que tivesse, no mínimo, dois anos de experiência no estudo do instrumento preferido.

- O auditório e as atividades cinematográficas

Em novembro de 1960, firma-se a parceria entre o MAM-Ba e o Clube de Cinema, responsável pela promoção do cinema nacional e internacional na Bahia, dirigido por Walter da Silveira. Desta vez, Lina Bo concede ao Clube o espaço do auditório do museu, para ser sua sede. Na verdade, era um auditório “(...) parcial” segundo Glauber Rocha (ROCHA, 14/10/1960), pois fora concebido e adaptado por Lina Bo e o arquiteto Diógenes Rebouças à rampa de acesso ao teatro, quando estes estavam engajados na recuperação do Teatro Castro Alves, que sofrera um incêndio alguns meses antes do MAM ser inaugurado.

Porém, é apenas a partir de maio de 1961 (CÔRREA, 26/04/1961) que o Clube de Cinema, junto com o museu, começa a exibir sua programação de mostras cinematográficas, com produções de países como Canadá, URSS, Inglaterra, França e Itália. Os interessados em participar das mostras deveriam se inscrever previamente na secretaria do museu, em horário de expediente, ou seja, das 8 às 12 e das 14 às 18h.

- As exposições

Existiam três tipos de exposições, que ocorriam concomitantemente: as exposições temporárias, as de longa duração e as didáticas. As exposições temporárias eram mostras dedicadas a apenas um artista ou a um grupo de artistas ou com obras emprestadas de outras instituições; as exposições de longa duração realizavam-se com o acervo da casa; e as exposições didáticas constituíam o pilar de sustentação do MAM-Ba. O visitante tinha, portanto, a oportunidade de ir às exposições de artistas como Van Gogh, Renoir e Cézanne<sup>2</sup>, ou mesmo Di Cavalcanti, e, se desejasse, poderia conhecer as exposições didáticas – todas com entrada franca.

Deve-se levar em consideração que o cuidado de Lina Bo com as exposições didáticas revelam o seu posicionamento contrário a um sentimento de “sacralização” dos museus de arte e a favor de uma comunicação *direta com os visitantes*, o que lembra a idéia de “anti-museu”

---

<sup>2</sup> A exposição que reuniu Van Gogh, Renoir e Cézanne em 1960, foi uma das primeiras grandes exposições promovidas por Lina Bo na Bahia, realizada graças ao empréstimo das obras dos artistas supracitados pelo MASP.

difundida em São Paulo. Prenunciam também a crença da arquiteta na cultura enquanto catalisadora do desenvolvimento do ser humano e na integração entre a técnica e a arte – o que a motivará a elaborar um projeto de Museu de Arte Popular ligado ao MAM.

Dentre as diversas exposições didáticas que a arquiteta inaugurou, é possível citar algumas como exemplos: “Ver pintura” (1960); “Arte como História” (1961) e “A Cadeira na História” (1962).

Segundo Lourenço (1999, p.180-181), inicialmente as exposições de caráter de longa duração eram constituídas pelas 87 obras do acervo, de autoria de artistas como os que já foram anteriormente mencionados - Antônio Bandeira, Mário Cravo, Portinari, Di Cavalcanti – e também de artistas como Djanira, Poty, Pancetti, Bonadei, Darel Valença Lima, Burle Marx, Suané, Augusto Rodrigues, Aloísio Magalhães, Arnaldo Pedroso D’Horta, entre outros. Mas Lina Bo conseguiu rapidamente ampliar o acervo através de doações e transferências, “(...) absorvendo obras significativas para traçar um panorama ampliado do moderno brasileiro” (LOURENÇO, 1999, p.180). É nessa fase posterior que o MAM-Ba vê entrar para seu acervo, por exemplo, a escultura *Auto Retrato Psicológico*, de Flávio de Carvalho, e as pinturas *Boi na Floresta*, de Tarsila do Amaral e *Palavra*, de Manabu Mabe.

- O Museu de Arte Popular (MAP)

Lina Bo também restaurou alguns casarões coloniais durante sua estadia na Bahia, dentre eles o complexo arquitetônico do Solar do Unhão, construído entre os séculos XVII e XVIII e que fora tombado pelo IPHAN em 1943. No Solar, ela instala e inaugura o Museu de Arte Popular (MAP), no dia 3 de novembro de 1963, com a exposição “Nordeste”, composta por “(...) um conjunto selecionado de peças de arte e artesanato popular nordestinos, 57 pintores, gravadores e desenhistas do Ceará, Bahia e Pernambuco” (Já instalado o MAP. O Estado da Bahia. Salvador: novembro de 1963).

O objetivo de Lina, ao concretizar o projeto do MAP, é promover a valorização do artesanato nordestino e daquilo que compreendia como “arte popular”, pois ela preocupava-se com a documentação de técnicas e saberes. A intenção da arquiteta era de unir o Museu de Arte Moderna com o Museu de Arte Popular, fazendo convergir para um mesmo espaço, artistas em exposição no MAM, artesãos e *designers* que estariam ligados às atividades do MAPU e os visitantes.

É pertinente destacar a presença do “popular” nos projetos de Lina Bo, pois se torna uma característica dos dois museus. Torna-se necessário, portanto, abrir um parêntese para discussão desse aspecto.

Segundo Rossetti (2003), o “popular” é parte dos projetos de Lina Bo, parte de seu pensamento a respeito da materialidade do espaço – e nisto se baseia a sua relação com o moderno, marcada pelo signo da “tensão”. Segundo o autor, os conceitos de popular e moderno podem ser bem delineados nas experiências de Lina Bo: o popular seria o referencial de criatividade inspiradora, devido a sua plasticidade, a outras escalas e valores, observados pela arquiteta durante suas viagens pelo interior do Nordeste, em particular, da Bahia.

Para Lina Bo, o “popular é a digna vitalidade dos espaços e sua singela materialidade, própria para espaços públicos”(ROSSETTI, 2003, p.2), explica o autor. O moderno, por sua vez, seria “a escala das preocupações, o alcance social dos projetos, a relação projeto/cidade, seu espaço contínuo, o uso de tecnologias disponíveis e a preocupação com a transformação dos meios técnicos de produção (ROSSETTI, 2003, p.2)”. Em outras palavras, o moderno seria antes o discurso, os objetivos do projeto e os ideais julgados primordiais para seu desenvolvimento, pois a concretização do projeto já levaria consigo a presença forte da cultura popular.

O Museu de Arte Popular é citado pelo autor como a estratégia pensada especificamente para o Nordeste – tendo em vista o MAMB possuir um caráter mais generalizante e internacional –, no qual Lina pensava em continuar seu trabalho com a cultura popular. O MAP teria como

unidade dinamizadora um Centro de Documentação, responsável pelo mapeamento e o registro de todas as técnicas artesanais encontradas por ela em suas viagens.

Desse modo, “Lina Bo Bardi procurava operar tanto de acordo com um ideal da vanguarda modernista, como atuar em consonância com a lógica da cultura popular” (ROSSETTI, 2003, p.8). Contudo, a arquiteta não veria este projeto funcionando plenamente, nem tampouco conseguiria concretizar a mudança do MAM para o Solar do Unhão, conforme previa. O ano de 1964 chegou e com ele, os militares.

### **O período pós-abril de 1964: intermédio**

Durante uma das viagens de Lina Bo a São Paulo, para acompanhar o andamento das obras da nova sede do Museu de Arte de São Paulo, os militares da 6ª Região Militar postaram seus tanques à frente do Teatro Castro Alves e inauguraram uma exposição sobre o “material subversivo” supostamente recolhido das mãos de comunistas. No dizer de um dos responsáveis pela ação, a exposição era “(...) a maior prova das razões da Revolução, com que as Forças Armadas livraram o país da disseminação do comunismo” (MATERIAL subversivo prova de razões da Revolução: MAMB. Diário de Notícias. Salvador: 31/07/1964).

Ao retornar, Lina Bo não concordou em manter a exposição e acabou obrigada a depor na Brigada Militar. Os militares insistiram em continuar com a exposição no MAM, enquanto a arquiteta opunha-se a qualquer ligação das atividades do museu com a ideologia do Golpe. A situação se tornou insustentável e Lina Bo não teve outra opção a não ser ir embora da Bahia.

Entretanto, sua ligação com os museus e com a área cultural não se findaria, pois ela se veria envolvida com muitos projetos, tais como o do SESC Pompéia, em São Paulo, da mesma forma que atuaria ativamente como incentivadora do cinema, do teatro, da curadoria e das artes plásticas, até seu falecimento em 20 de março de 1992.

### **A POESIA DA FORMA: CARACTERIZANDO A DIREÇÃO DE LINA BO BARDI**

Para compreender os aspectos que caracterizam o período Lina Bo no MAM-Ba, torna-se essencial uma reflexão sobre sua forma de administrar, que em primeiro plano pode ser considerada inovadora e criativa, frente à forma tradicional de direção dos outros museus da época. A própria Lina resumiria bem o modo como procurou trabalhar no MAM-Ba, dando algumas pistas iniciais à pesquisa:

Ao assumir, desde a fundação a direção do M.A.M.B, as possibilidades do Norte do país deram-me a certeza que a inércia conservadora do Sul podia ser superada, em campo cultural, pela ‘tensão’ dos estudantes e pelo caráter fortemente popular do Nordeste. Comecei o trabalho eliminando a ‘cultura estabelecida’ da cidade, procurando o apoio da Universidade e dos estudantes, abrindo o Museu gratuitamente ao povo, procurando desenvolver ao máximo uma atividade didática (BARDI, 1993, p.161)

E, indo um pouco além, é possível interpretar as ações de Lina Bo como referenciais para a contemporaneidade, pelo seu vigor e dinamismo e pela preocupação com a função social dos museus que a arquiteta possuía.

Nesse sentido, De Masi (2000) desenvolve na sua obra a tese de que a criatividade organizada, as estruturas flexíveis e orgânicas e a cooperação profissional baseada na ética constituem-se como fatores de sucesso de diferentes empreendimentos. Para ele, estes são elementos de um tipo de gerenciamento que se contrapõe às práticas administrativas baseadas nas relações de trabalho puramente contratuais e tecnicistas - como o *taylorismo*. O pensamento taylorista defendia o modo de organização do trabalho onde o operário, grosso modo, é visto

como uma máquina de produção, e a organização como um conjunto de tarefas arranjadas sob uma forte centralização e hierarquização funcional, e que esteve em voga durante o século XIX, principalmente no meio industrial.

O autor estabelece algumas categorias de análise – ou critérios organizativos – para identificar como e porquê determinados projetos, que se afastaram dos ideais mecanicistas supracitados, deram certo. Um deles seria a existência de *grupos criativos* coordenando estes projetos, que se caracterizavam pelo trabalho coletivo e por compartilhar uma rede de relações interpessoais e profissionais na sua sistemática de produção. Assim, este e outros critérios apresentados pelo autor tornam-se pertinentes para a compreensão do período de Lina Bo no MAM-Ba.

### Conexão Brasil-Bahia

De Masi destaca o contexto histórico por ele delimitar o tempo e o espaço onde as pessoas conseguiram transformar idéias, muitas vezes julgadas como utopia pelos outros, em realidade. Para Júnior *et al.* (2000), estudar o contexto também possibilita a definição dos papéis que exercem os ambientes sociais externo e interno na estruturação de qualquer organização, e possibilita a percepção das complexas dimensões do processo de gerenciamento de instituições culturais, como os museus.

Naqueles anos em que Lina Bo esteve na Bahia, Salvador assistia ao surgimento de uma série de fatores que colocariam em ebulição a vida cultural da própria cidade e do Brasil. Conforme Risério (2000), a atuação de Edgar Santos, reitor da Universidade da Bahia<sup>3</sup> e destacado incentivador das Escolas de Música e Teatro, e de outros nomes, como Glauber Rocha, Agostinho da Silva, Pierre Verger, era parte de um contexto histórico, político e cultural no qual não só a Bahia, mas o “[...] Brasil [...] se colocara inteiro sob o signo da ação, exalando autoconfiança por todos os poros. Tudo parecia viável. Brasília, Bossa Nova e Poesia Concreta eram os grandes signos culturais da época” (RISÉRIO, 2000, p.237).

O governo de Juscelino Kubistchek, durante o qual foi criado o MAM-Ba, fora marcado pelo *slogan* “Cinquenta anos em cinco”, o que se tornou o símbolo do processo de industrialização e urbanização do Brasil. No tangente à cultura, Napolitano (2004) ressalta que esta época foi a “era do rádio”, da chegada da TV nas casas mais abastadas do Brasil, do cinema hollywoodiano e da entrada de outros produtos de consumo de origem norte-americana no cotidiano dos brasileiros.

Mendonça (1996), por sua vez, explica que o *nacional-desenvolvimentismo* surgia como o ideário promovido pelas camadas intelectuais e políticas coligadas ao governo. Conforme a autora, tal arranjo visava matizar a verdadeira face da realidade brasileira, marcada pelo aumento da divisão social do trabalho e concentração de renda nas mãos do capital estrangeiro, com a internacionalização da economia promovida por JK. A *atualização cultural* era outra idéia presente naquela época, indicando que o Brasil deveria acompanhar em todos os sentidos o *progresso*, sem perder sua *identidade nacional*.

A “arte engajada”, também surgida nesta época, era promovida em grande parte pelo PCB e baseava-se no modelo de arte difundida na União Soviética. Os Centros Populares de Cultura, por exemplo, criados a partir do início dos anos 60, foram responsáveis pela veiculação de mensagens de luta contra a “entrega” do país ao imperialismo norte-americano, através de filmes, peças de teatro, etc. Estes eram produzidos por jovens intelectuais que entreviam nessas manifestações um meio eficaz de “conscientizar” o *povo* – identificado aqui como o proletariado – contra todo tipo de ilusão e exploração capitalista.

Compreende-se que a preocupação com a construção de uma identidade nacional, baseada nos valores e crenças do povo brasileiro, era algo presente entre nacionalistas,

---

<sup>3</sup> Atual UFBA.

esquerdistas e direitistas. Entretanto, as concepções de nação e de cultura brasileira, foram apropriadas e ressignificadas de acordo com os interesses dos sujeitos envolvidos. As questões do *subdesenvolvimento econômico e social* eram amplamente debatidas na época, e a busca pelas suas raízes muitas vezes levou teóricos da área a considerar o próprio povo - que então se fixava como categoria sócio-política no cenário brasileiro - como principal responsável pela manutenção do país em um patamar distante dos modelos econômicos liberais representados pelos países capitalistas *desenvolvidos*.

Portanto, é possível compreender a práxis de Lina Bo neste contexto. Ela não se esquivaria, ao assumir o MAM-BA, de se aliar a um circuito de inovações no cinema, no teatro, na música e nas artes visuais compreendidos muitas vezes como vanguardistas e com um teor político altamente provocador.

### **A rede de sociabilidade do MAM-Ba**

Lapointe (1991) ressalta que o processo da gestão, principalmente o dos organismos culturais sem fins lucrativos - como o museu - está intrinsecamente ligado à ação de seres humanos, que estão a todo o momento lidando com suas necessidades e desejos pessoais e os interesses e objetivos da instituição - e, por isso, torna-se importante criar um bom ambiente de trabalho, onde as pessoas possam trocar idéias e trazer novas contribuições e parceiros para a instituição.

No caso do MAM-Ba, a rede social que traria Lina Bo para a Bahia inicia-se no “Diário de Notícias”, devido à articulação e bom entendimento existente entre o casal Juracy e Lavínia Magalhães, Assis Chateaubriand - dono dos Diários Associados - e Odorico Tavares, representante dos Diários Associados na Bahia. Além disso, Lina Bo já tivera a experiência como professora convidada da Universidade da Bahia na Escola de Belas Artes, em 1958, bem como organizara a exposição sobre a Bahia na V Bienal Internacional de São Paulo, em 1959, junto com Martim Gonçalves (Escola de Teatro da UBa).

Jorge Amado, Glauber Rocha, José Valladares, os artistas Mario Cravo Júnior, Sante Scaldaferrri e Calazans Neto, o antropólogo Vivaldo da Costa Lima, sem esquecer o próprio Pietro Bardi, dentre outros, são outros sujeitos que formam a base “sinérgica” na qual o MAM-Ba se apoiou logo de início. Todos eles cooperaram com o museu, fosse como professor responsável pelas oficinas de artes plásticas para as crianças, ou ainda como colaborador intelectual constante, a exemplo de Vivaldo da Costa Lima e Glauber Rocha. Eis aqui o princípio da *interdisciplinaridade* do gerenciamento institucional de Lina Bo, que complementa a idéia da rede de relações interpessoais.

Do mesmo modo, o estabelecimento de parcerias com o Estado e com a Universidade, através da figura do reitor Edgar Santos, com quem Lina Bo mantinha relações de amizade, foi fundamental para que Lina conseguisse maior mobilidade para seus projetos. Risério (1995) destaca particularmente a parceria MAM - Universidade como um dos elementos mais significativos para a conformação de um espaço vanguardista na Bahia:

Como se vê, o que ocorreu na Bahia, entre as décadas de 50 e 60, foi uma convergência excepcionalmente feliz. (...) Formou-se, assim, o eixo Museu de Arte Moderna - Universidade da Bahia. As pessoas contratadas para coordenar estes trabalhos - de Agostinho Silva a Lina Bo, passando por Martim Gonçalves a Koellreuter - levavam consigo informações que caíram em solo fértil - a juventude universitária baiana, movendo-se de modo livre e inventivo (RISÉRIO, 1995, p.144).

Nesse sentido, o círculo de relações sociais também funcionava como um instrumento de legitimação das atividades do museu, que encontravam nestas pessoas o interesse, o encorajamento e a demanda pela sua continuidade.

## A liderança de Lina Bo

Lina Bo também contava com a existência do estatuto, que garantia um grau relativo de autonomia ao encargo de dirigir o museu. Ela poderia distribuir as atividades aos encarregados conforme lhe conviesse, contanto que não desrespeitasse o regimento interno. Dessa forma, é possível destacar Lina Bo enquanto *líder*, pessoa de personalidade forte, ativa e intransigente, principal interessada em manter a boa imagem pública do museu que dirigia e a alta qualidade das atividades por ele engendradas.

Conforme salienta Hunter, a “[...] liderança [...] é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p.25). Segundo o autor, isto implica principalmente na quebra de paradigmas ultrapassados de uma organização, de modo a fazê-la acompanhar o ritmo das transformações do mundo. No presente caso, Lina Bo destaca-se por conseguir transitar entre cantores, artistas, intelectuais, buscando desviar-se das imagens de museu enquanto uma instituição cristalizada.

De Masi ressalta ainda a preocupação de grandes empreendedores com uma linha de operacionalização *não centralizadora, criativa, com pessoal preparado para execução das tarefas e dos objetivos comuns*. Lina Bo, através das várias ações educativo-culturais que planejou estrategicamente para o MAM-Ba, ousou transformar uma instituição comumente administrada com um enfoque sobre os objetos oriundos da classe socialmente hegemônica, para uma instituição voltada à educação das pessoas comuns, para os objetos da “civilização do Nordeste”, para a cultura conhecida como “popular”.

Côté (1991) explica que o *museu operante sobre e para o mundo* é fundamental para se verificar o efetivo sucesso de visitação do museu (como o Diário de Notícias noticia sobre o MAM-Ba ao longo de 1960), assim como o estabelecimento de uma prática organizacional aberta para novas experiências de diálogo com as sociedades – o que foi demonstrado na experiência de Lina. A arquiteta desejava o museu *atuante sobre o mundo cotidiano*, antenado às práticas culturais da população nordestina, e, ao mesmo tempo, conectado com os acontecimentos das variadas formas de manifestação da arte contemporânea.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfim, compreende-se que o MAM-Ba desejava ser um museu sem mistérios, com uma missão clara, que procurou oferecer uma série de atividades dinâmicas e integradas no cotidiano da cidade de Salvador. Este exemplo, ou modelo trabalhado por Lina Bo, talvez seja representativo de uma nova forma de *gerir*, a partir da qual o museu pode tornar-se um lugar mais agradável de se visitar e de trabalhar. A arquiteta, com suas idéias sobre moderno, cultura e Brasil, buscou concretizar um pensamento gerencial bastante atual, justamente por focar a necessidade de uma constante análise crítica sobre o próprio *fazer e pensar* os museus.

As oficinas de música e de artes para as crianças, o Clube de Cinema, as peças do teatro inovador proposto por Bertold Brecht, exposições temporárias diferentes a cada quinze dias, as Exposições Didáticas (nos mesmos moldes das realizadas no Museu de Arte de São Paulo) e posteriormente, o Museu de Arte Popular, se configuram como elementos estratégicos, em *sincronia*, inseridos em um planejamento cuidadoso e sensível às especificidades da realidade baiana.

Em outras palavras, pode-se inferir que a arquiteta preconizou, em muitos aspectos, a gestão atual de museus, devido ao uso de *elementos estratégicos no planejamento*. Para os museus da atualidade, torna-se fundamental a adaptação a contextos organizacionais heterogêneos. As mudanças comportamentais, as crises de poder e legitimidade do Estado, o



fluxo e refluxo das economias, o estabelecimento das novas tecnologias de comunicação como paradigma de interatividade são alguns fatores que os gestores de museus – que não são necessariamente *somente* os diretores dos mesmos – precisam levar em consideração, pois interferem e influenciam a estruturação institucional. Sendo assim, o planejamento, a organização, a direção e o controle são quatro funções que a gestão de museus assume diante deste ambiente global em constante transformação.

Assim, compreender a existência dos diferentes tipos de políticas e gestão de museu, através de estudos como este sobre o MAM-Ba, torna possível entrever toda a trama envolvida no funcionamento institucional e na relação museu-público. E, além disso, proporciona a criação de estratégias e a troca de experiências para a efetivação do exercício da cidadania nos museus, tornando-os mais abertos às variadas dimensões da vida do ser humano.

## REFERÊNCIAS

- BARDI, Lina. Cinco anos entre os brancos. In: FERRAZ, Marcelo (edit.) **Lina Bo Bardi**. São Paulo: Instituto Lina Bo e Pietro Maria Bardi, 1993.p.161-163.
- BARDI, Lina Bo. Museu de Arte: rua 7 de abril, São Paulo, 1947. In: FERRAZ, Marcelo (edit.) **Lina Bo Bardi**. São Paulo: Instituto Lina Bo e Pietro Maria Bardi, 1993. p. 44-51.
- BARDI, Pietro apud TENTORI, Francesco. **Pietro Maria Bardi**. São Paulo: Instituto Lina Bo e Pietro Maria Bardi, 2000.
- CÔRREA, Hamilton. Cinema no MAMB. Diário de Notícias. Salvador: 26/04/1961.
- CÔTÉ, Michel. Musées et Performance. In: \_\_\_\_\_. (dir.) **Musées et Gestion**. Quebec: Musée de la Civilization du Quebec, 1991.
- DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra**. Trad.:Elia Ferreira Edel. 8.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- ESCOLA de Música Infante-Juvenil do MAMB. O Estado da Bahia. Salvador: 25/07/1960. Já instalado o MAP. O Estado da Bahia. Salvador: novembro de 1963.
- HUNTER, James. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Trad.:Maria da Conceição Fornos de Magalhães. São Paulo: Sextante, 2004.
- LAPOINTE, Andrée. Gestion et Musées. In: CÔTÉ, Michel. (dir.) **Musées et Gestion**. Quebec: Musée de la Civilization du Quebec, 1991.
- JÚNIOR, Fernando Pontual de Souza Leão et al. Administração de organizações culturais na nova ordem social: um estudo em museus e teatros das cidades de Recife e Porto Alegre. Revista Organização e Sociedade. Salvador: Fac. Administração/UFBA. V.8. n.º20, jan-fev. 2000.
- LOURENÇO, Maria Cecília França. **Museus acolhem moderno**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- MATERIAL subversivo prova de razões da Revolução: MAMB. Diário de Notícias. Salvador: 31/07/1964.

MENDONÇA, Sônia. As bases do desenvolvimento capitalista dependente: da industrialização restringida à internacionalização. In: LINHARES, Maria Yedda (org.). **História Geral do Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MUSEU de Arte Moderna. Diário de Notícias. Salvador: 06/01/1960.

NAPOLITANO, Marcos. **Cultura brasileira: utopia e massificação (1950-1980)**. São Paulo: Contexto, 2004.

RISÉRIO, Antonio. **Avant-garde na Bahia**. São Paulo: Instituto Lina Bo e Pietro Maria Bardi, 1995.

RISÉRIO, Antonio. **Uma história da cidade do Salvador**. Salvador: Editora Omar G, 2000.

ROCHA, Glauber. MAMB não é museu: é Escola e “Movimento” por uma arte que não seja desligada do Homem. Jornal da Bahia. Salvador: 21/09/1960.

ROCHA, Glauber. Vereador contra o MAMB. Diário de Notícias. Salvador: 14/10/1960.

ROSSETTI, Eduardo Pierrotti. Tensão moderno/popular em Lina Bo Bardi: nexos de arquitetura. 2003. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br>. Acesso em: 16/10/05.