

FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO - FAAP CENTRO
UNIVERSITÁRIO ARMANDO ALVARES PENTEADO
FACULDADE DE ARTES VISUAIS

**Os processos operacionais no sistema
da arte contemporânea: entre a
engrenagem invisibilizada e o
espetáculo da exposição**

Estudo de caso na Galeria Nara Roesler

Beatriz Gomes

São Paulo
2025

FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO - FAAP CENTRO
UNIVERSITÁRIO ARMANDO ALVARES PENTEADO
FACULDADE DE ARTES VISUAIS
CURSO DE BACHARELADO EM ARTES VISUAIS

**Os processos operacionais no sistema da arte contemporânea: entre a
engrenagem invisibilizada e o espetáculo da exposição**
Estudo de caso na Galeria Nara Roesler

Trabalho de Conclusão de Curso Vinculado à
Disciplina de Desenvolvimento de Projeto
Integrado II, apresentado como exigência parcial
para obtenção de certificado de conclusão do curso
de Artes Visuais.

Aluno: Beatriz Florencio Borges Gomes
Orientador: Prof. Dr.º. Felipe Soeiro Chaimovich

São Paulo
2025

Os processos operacionais no sistema da arte contemporânea: entre a
engrenagem invisibilizada e o espetáculo da exposição
Estudo de caso na Galeria Nara Roesler

GOMES, Beatriz Florencio Borges.

Os processos operacionais no Sistema da Arte Contemporânea: Entre a
Engrenagem Invisibilizada e o Espetáculo da Exposição – Estudo de Caso na
Galeria Nara Roesler.

Trabalho de Conclusão de Curso. São Paulo: Centro Universitário Armando
Alvares Pentead, 2025.

Palavras-chave: 1. Espetáculo; 2. Bastidores; 3. Invisibilização;
4. Mercado da arte contemporânea; 5. Processos operacionais.

agradecimentos

Agradeço ao corpo docente do curso de Artes Visuais da FAAP pelo acompanhamento e pela construção de um ambiente de aprendizado constante ao longo da minha formação.

Ao meu orientador, pelo olhar atento, pelas observações criteriosas e pela disponibilidade em cada etapa deste processo.

Aos colegas que, com trocas e diálogos, contribuíram para ampliar o alcance desta pesquisa.

Agradeço principalmente à minha família, por estar sempre por perto, mesmo quando o tempo parecia curto demais, e ao meu namorado, por me apoiar desde o início da faculdade, por acompanhar de perto cada etapa e por me incentivar a continuar mesmo nos momentos mais cansativos.

À minha chefe na Galeria Nara Roesler, Kimie, por ter me apoiado em toda a formação, por ter compreendido todas as minhas demandas acadêmicas, me liberando para as atividades da FAAP durante esses quatro anos e priorizando meus estudos.

Por fim, agradeço a todos que, de algum modo, ajudaram a manter o ritmo deste percurso.

resumo

O trabalho intitulado *Os processos operacionais no sistema da arte contemporânea: entre a engrenagem invisibilizada e o espetáculo da exposição* analisa a invisibilização dos bastidores no mercado da arte contemporânea, tomando como estudo de caso a Galeria Nara Roesler. A pesquisa reflete sobre como o espetáculo das exposições encobre os processos operacionais que o sustentam, articulando teorias de autores como Guy Debord, Luciano Trigo e Sally Price. Por meio de pesquisa bibliográfica e da análise de relatos de profissionais da Galeria, busca-se compreender como a lógica da visibilidade estrutura o funcionamento cotidiano das instituições comerciais de arte. O estudo evidencia que a ocultação dos bastidores não é um acaso, mas parte fundamental da engrenagem que sustenta o espetáculo, mantendo o foco na aparência e no efeito final.

lista de ilustrações

Figura 1: “Sob Camadas Não Evidentes: A Profundidade da Logística na Circulação de Arte”, 2024. Fonte: Acervo da autora. (p.17)

Figura 2: Detalhe do trabalho: “Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte”, 2024. Fonte: Acervo da autora. (p.20)

Figura 3: Detalhe do trabalho: “Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte”, 2024. Fonte: Acervo da autora. (p.21)

Figura 4: Detalhe do trabalho: “Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte”, 2024. Fonte: Acervo da autora. (p.22)

Figura 5: Detalhe do trabalho: “Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte”, 2024. Fonte: Acervo da autora. (p.23)

Figura 6: Detalhe do trabalho: “Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte”, 2024. Fonte: Acervo da autora. (p.24)

Figura 7: Detalhe do trabalho: “Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte”, 2024. Fonte: Acervo da autora. (p.25)

Figura 8: Imagem da reserva técnica da Galeria Nara Roesler. Fonte: Acervo da autora. (p.45)

Figura 9: Vista da exposição "Sangue Azul" de Marcos Chaves na Galeria Nara Roesler, São Paulo, 2025. Fotografia de Flávio Freire. Fonte: GALERIA NARA ROESLER. [Fotografia sem título, espaço expositivo]. In: INSTAGRAM. São Paulo. 05 ago. 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/share/BBRy7A37PV>. Acesso em: 22 set. 2025. (p.46)

sumário

9 Apresentação

11 capítulo 1

Caminhos, encontros e inquietações

12 1.1 minha entrada no campo da arte

16 1.2 o despertar da inquietação

24 1.3 caminhos do olhar e da reflexão

26 capítulo 2

O mercado da arte como sociedade do espetáculo: gestão da visibilidade para a coexistência dos valores de uso e de troca

27 2.1 a sociedade do espetáculo: da teoria de Guy Debord à prática na Galeria Nara Roesler

32 2.2 entre a grande feira de Trigo e a mística do conhecedor de Price: perspectivas contemporâneas do espetáculo

37 2.3 o jogo entre o valor de uso e o valor troca na construção do espetáculo artístico

44 capítulo 3

A Galeria Nara Roesler como objeto e campo de pesquisa

45 3.1 da experiência profissional ao estudo de caso: a Galeria Nara Roesler

54 3.2 construção do conhecimento: metodologia e ferramentas de estudo

58 3.3 análise e tratamento de dados: questionário como ferramenta de reflexão nas percepções sobre a invisibilidade dos bastidores

64 capítulo 4

A transparência encenada: bastidores e o discurso institucional

65 4.1 bastidores e reconhecimento: o invisível que sustenta o visível

71 4.2 pressão e perfeição no funcionamento invisibilizado do bastidor

75 4.3 percepções contraditórias dos profissionais no funcionamento do operacional da Galeria Nara Roesler

78 4.4 a cortina que cai: revelação ou artifício do espetáculo?

81 Conclusão

84 Referências

86 APÊNDICE A — questionário aplicado à profissionais da Galeria Nara Roesler

apresentação

A presente pesquisa busca analisar a invisibilização dos bastidores no mercado da arte contemporânea, tomando como estudo de caso a Galeria Nara Roesler. Esta pesquisa nasce de uma inquietação amadurecida pela minha experiência direta com o cotidiano de uma galeria, onde a rotina de produção, transporte, embalagem e documentação de obras de arte se revela essencial, mas raramente é evidenciada. Essa constatação me levou a formular uma questão central: por que o trabalho técnico e operacional, indispensável para a existência do espetáculo das mostras de arte, permanece em segundo plano, mesmo sendo o alicerce que o sustenta?

No primeiro capítulo, *Caminhos, encontros e inquietações*, apresento o percurso que motivou a escolha do assunto e a construção do olhar que orienta esta pesquisa. Relato as experiências que me aproximaram do campo da arte, o meu primeiro contato com o funcionamento de uma galeria de arte contemporânea e o contraste entre a formação acadêmica em Artes Visuais, voltada à criação artística, e o cotidiano profissional na Galeria Nara Roesler, pautado pela logística, pela produção e pela operação de exposições, feiras e negociações de obras de arte. Esse percurso inicial permitiu reconhecer que o funcionamento do sistema da arte depende de estruturas invisibilizadas, cujas dinâmicas operacionais sustentam aquilo que o público vê como espetáculo.

No segundo capítulo, *O mercado da arte como sociedade do espetáculo: gestão da visibilidade para a coexistência dos valores de uso e de troca*, desenvolvo as bases teóricas que sustentam a reflexão, abordando o conceito de espetáculo formulado por Guy Debord e discutindo suas atualizações no contexto contemporâneo a partir de autores como Luciano Trigo e Sally Price. Analiso as transformações do mercado da arte, a relação entre visibilidade e valor, compreendendo-a a partir da distinção entre valor de uso, associado à experiência estética e simbólica da obra, e valor de troca, ligado à sua inserção no circuito comercial e às estratégias de valorização que o cercam. Também examino o modo como a lógica do espetáculo se expande para além da obra, incorporando seus

bastidores e convertendo o próprio processo em produto. Esse capítulo propõe uma leitura crítica sobre o funcionamento do mercado da arte contemporânea e sobre como o discurso da transparência, muitas vezes, se torna uma nova forma de controle da imagem.

No terceiro capítulo, *A Galeria Nara Roesler como objeto e campo de pesquisa*, apresento a metodologia utilizada, analisando e descrevendo os diferentes setores da Galeria Nara Roesler para situar o leitor no campo de pesquisa. Justifico a escolha do estudo de caso na Galeria Nara Roesler, destacando sua relevância no cenário artístico nacional e internacional e a importância da observação direta dos processos operacionais que sustentam o espetáculo expositivo. Em seguida, descrevo detalhadamente os procedimentos adotados, como a aplicação de um questionário a diferentes profissionais da Galeria, o tratamento das respostas e a elaboração dos relatórios de análise.

No quarto e último capítulo, *A transparência encenada: bastidores e o discurso institucional*, analiso as respostas obtidas e reflito sobre os relatos dos profissionais que atuam tanto nos bastidores como nas áreas mais visíveis da Galeria em questão. Discuto temas como a invisibilização do trabalho técnico, a pressão constante pela perfeição, as contradições em torno do reconhecimento e as novas formas de visibilidade do bastidor, transformado em espetáculo. Ao longo da análise, articulo as teorias de Debord, Trigo e Price, relacionando-as à prática cotidiana da instituição e evidenciando as tensões entre o que se mostra e o que se esconde.

Assim, este trabalho de conclusão de curso convida o leitor a atravessar a cortina que separa o visível do invisibilizado e a observar de perto o funcionamento dessa engrenagem que, embora raramente notada, é essencial para que o espetáculo expositivo da arte aconteça. É um convite para olhar o que permanece oculto — o campo operacional que assegura a concretização da exposição.

capítulo 1

**CAMINHOS, ENCONTROS E
INQUIETAÇÕES**

1.1 minha entrada no campo da arte

Quando escolhi cursar Artes Visuais, minha compreensão do campo ainda era bastante limitada. Eu via a formação como o caminho principal para me tornar artista, como se esse fosse o único destino possível para quem se dedicava a esse curso.

Meu percurso, no entanto, foi marcado por incertezas. Em 2021, durante a pandemia, iniciei o curso de Direito na FAAP. Porém, após apenas dois meses, optei por mudar de área, pois não me identificava com a graduação. Sempre gostei de atividades culturais, de pintar e de desenhar, e foi por isso que escolhi Artes Visuais. No entanto, comecei o novo curso em 2022 ainda sem saber qual caminho profissional seguir e sem a dimensão do quão vasto o campo das artes poderia ser.

Durante os primeiros semestres, me senti bastante desanimada e insegura. As disciplinas, os trabalhos e até mesmo as conversas cotidianas giravam em torno da criação artística, da construção de uma poética pessoal e da busca por uma identidade autoral. Os outros alunos pareciam mais confiantes em seus trabalhos, enquanto eu nunca estava satisfeita com o que produzia. Apesar da frustração, eu sabia que não queria desistir de mais um curso e sempre soube que queria ter uma graduação. Por isso, mesmo com a insegurança e a insatisfação, me dediquei a todos os trabalhos, nunca deixando de entregar nada. Mas, para mim, era como se o mundo das artes se resumisse à figura do criador, aquele que coloca sua marca no objeto estético e o insere no circuito. Mesmo não querendo ser artista, acreditava que o curso de artes me formaria apenas para esse caminho.

Porém, ao entrar em contato com a prática profissional em uma galeria de arte contemporânea, percebi que a realidade era muito mais ampla e complexa. Minha chegada à Galeria Nara Roesler, em sua sede em São Paulo, estando no segundo semestre da faculdade, foi um divisor de águas nesse sentido. Ingressei na galeria em 2022, começando como estagiária na área do acervo físico¹, posição

¹ Área de uma galeria destinada ao armazenamento e à conservação das obras de arte em sua forma material.

em que permaneci por dois anos. No final de 2024, fui efetivada, mas ainda com carga horária reduzida devido à continuidade da graduação.

Na Galeria Nara Roesler, tive minha primeira relação direta com procedimentos essenciais da preservação e gestão de obras. Aprendi a laudar² peças, o que consistia em fotografar cada detalhe, registrando cuidadosamente o bom ou mau estado da obra, além de compreender o funcionamento do sistema interno da galeria. Também participei da elaboração de inventários³, da localização de obras dentro e fora do acervo e, sobretudo, da prática do manuseio correto, que envolve saber como tocar em uma obra, considerar seus materiais, fragilidades e até mesmo os diferentes pesos que cada suporte impõe. Posteriormente, ingressei na área de logística, onde aprendo até hoje a complexa burocracia envolvida em manter ou retirar obras de diferentes locais e países, incluindo documentação, contratos, prazos, orçamento de projetos, definição de materiais para caixas de transporte e a forma correta de acondicionar cada obra.

Na Galeria Nara Roesler, comecei a lidar com tarefas que iam muito além da produção de um trabalho plástico: organização, transporte, montagem, acompanhamento de eventos, exposições e feiras, contato com diferentes profissionais, cada um com uma função específica na rede de processos que garante a circulação física das obras. Essa rotina, ao mesmo tempo técnica e sensível, foi fundamental para construir meu entendimento de como a movimentação das obras ocorre de maneira profissional e responsável. Logo, essas relações me colocaram diante de um universo que nunca tinha sido realmente discutido no espaço acadêmico.

A faculdade preparava para a criação artística e para a reflexão crítica, mas pouco se falava sobre logística, sobre prazos, sobre a burocracia que envolve a circulação e transporte físico de obras, sobre contratos, sobre os desafios técnicos

² Processo de emitir um documento técnico (laudo) para descrever o estado de conservação de uma obra de arte, geralmente com registro fotográfico e detalhes sobre danos, desgastes ou características particulares.

³ Processo de checagem e atualização da localização das obras em um acervo, garantindo a correspondência entre os registros e o local de armazenamento.

que podem definir o sucesso ou o fracasso de uma exposição. De repente, eu me vi dentro desse lugar e percebi que ele também fazia parte da arte, ainda que de forma invisível para a maioria das pessoas. Esse contraste foi marcante. Ainda na faculdade, falava-se muito sobre conceitos, estéticas e processos criativos. Somente no sétimo semestre do curso tivemos uma aula por semana de “Organização e Prática Profissional” no campo das artes com a professora Ana Helena

Curti

(1960-), com longa trajetória na gestão da logística de instituições culturais e na produção de exposições, e de “Sistema da Arte e Ambiente de Produção” com a professora Ana Maria Antunes Farinha (1962-), com formação e carreira sólida na área de gestão e produção artística. As aulas de ambas trataram de tudo o que eu já havia aprendido na galeria, como montagem, captação de recursos, contratação de serviços, estruturação de projetos, e também sobre o circuito da arte como um campo de relações, com disputas, estratégias, prestígio e invisibilização, sempre com sensibilidade e reflexão crítica. Durante essas aulas, pude compartilhar muitas experiências do meu trabalho com as professoras e colegas. Porém, duas disciplinas assim, somente no penúltimo semestre, mostram como é desanimador que pessoas que também não tinham o intuito de ser artistas e desistiram antes desse ponto não tenham podido perceber o quão amplo é esse campo, que abrange inúmeras funções e possibilidades dentro do mundo da arte. Já na galeria, tratava-se de como fazer com que uma obra chegasse até a parede, de como seria instalada com segurança, de como se garantiria que ela estivesse impecável diante do olhar do público.

Foi nesse ponto que compreendi algo fundamental: as artes visuais não se resumem ao artista. Existe uma rede imensa de profissionais, de funções e de cuidados que sustentam aquilo que aparece como espetáculo. E é justamente nesse choque entre teoria e prática que nasceu minha vontade de investigar esse tema mais profundamente.

Nesse período de adaptação ao mundo profissional, comecei a refletir mais atentamente sobre o que via acontecer ao meu redor. Meu olhar, inicialmente de

estranhamento, passou a buscar sentido nos momentos silenciosos do trabalho: a embalagem e laudo de uma obra, a chegada de transportadores, o peso da documentação para transportar uma obra, o vaivém de caixas de madeira, de papelão, plástico bolha.

Essas situações, tão comuns no dia a dia da galeria, mas completamente invisibilizadas para o público, despertaram em mim o desejo de transformá-las em objeto de atenção. Esse movimento resultou no trabalho “*Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte*” (2024) (Figura 1), desenvolvido no sexto semestre da faculdade com o objetivo de servir como base para o Trabalho de Conclusão de Curso. O trabalho, uma espécie de painel composto por 39 fotografias e 24 frases autorais baseadas no meu cotidiano profissional, buscava justamente captar o que não aparece, revelando fragmentos do processo logístico que sustenta a circulação e transporte físico de obras de arte, mas que quase nunca é reconhecido como parte da experiência artística. Ao reunir essas imagens e frases, procurei dar forma a um olhar que já se distanciava da prática automática e começava a se transformar em reflexão crítica.

Fig. 1



Beatriz Gomes

Sob Camadas Não Evidentes: A Profundidade da Logística na Circulação de Arte, 2024

Fotografia e escrita impressos em papel opaline (297 x 210mm)

1,57 x 4,07 m

Fonte: Acervo da autora

1.2 o despertar da inquietação

Com o tempo, essa percepção se transformou em uma inquietação constante. A cada montagem de exposição em que eu estava presente, a cada laudo feito e acompanhado, a cada processo de transporte de obras, crescia em mim a sensação de que havia uma espécie de "segredo" não revelado ao público.

A experiência de quem visita uma exposição é sempre marcada pela sensação de perfeição. As obras estão na parede como se tivessem surgido ali espontaneamente, em um espaço limpo, organizado e pronto para receber olhares. Essa sensação de “mágica”, como se tudo estivesse simplesmente aparecido ali, passou a me incomodar. Eu sabia, por estar envolvida diretamente nos bastidores, que nada daquilo acontecia de maneira simples. Pelo contrário: cada etapa envolvia uma sequência de esforços invisibilizados, uma soma de trabalhos minuciosos que, se falhassem, fariam o espetáculo desmoronar. O transporte cuidadoso, a negociação de prazos, o embate com imprevistos, a comunicação entre diferentes setores, a adaptação às condições físicas de cada espaço, tudo isso é essencial para que qualquer exposição se apresente como uma experiência impecável.

Um exemplo marcante dessa percepção aconteceu no ano de 2024, quando uma exposição na Galeria Nara Roesler enfrentou um bloqueio alfandegário. As obras ficaram retidas no aeroporto de São Paulo até um dia antes da abertura, gerando tensão, nervosismo e muita expectativa entre todos os envolvidos. Apesar da incerteza sobre a liberação, a galeria manteve a preparação do espaço: paredes pintadas, ambiente limpo e divulgação pronta. Quando a notícia da liberação chegou, às 00h46 do próprio dia da abertura iniciou-se um esforço coletivo intenso: descarregar o caminhão, laudar as obras e montar a exposição durante toda a madrugada. Graças à dedicação de uma rede que envolveu não apenas a equipe interna, mas também despachantes e parceiros externos, a abertura transcorreu de forma impecável, como se nada tivesse acontecido. Para o público,

as obras pareciam ter surgido no espaço como por mágica, sem que se imaginasse o sufoco e a mobilização que precederam aquele espetáculo.

Logo, essa discrepância que experiencio entre o evidente e o não evidente é, para mim, o ponto central que move este trabalho. O público não é convidado a pensar em quantas mãos participaram do processo, nem nas dificuldades que foram enfrentadas. Pelo contrário, a lógica é justamente apagar esses rastros, esconder as falhas, maquiar os improvisos e deixar apenas a imagem de um espetáculo acabado. É como se a cortina nunca pudesse cair, porque revelar o bastidor colocaria em risco o encanto da experiência. Percebi na prática, dentro da Galeria Nara Roesler, que a engrenagem que organiza a circulação física da arte é poderosa e indispensável, mas, ao mesmo tempo, invisível e silenciosa para quem apenas contempla o resultado final. E essa invisibilidade, longe de ser fruto do acaso, parece fazer parte de uma lógica cuidadosamente construída. É como se o próprio sistema tivesse moldado essa estrutura: para que o espetáculo brilhe, os bastidores e os processos precisam permanecer ocultos. Foi desse incômodo, dessa percepção insistente, que nasceu a vontade de transformar essa minha experiência em um objeto de pesquisa.

Minha inquietação não visa denunciar ou apontar culpados, mas questionar: por que as coisas são assim? O que significa para o sistema da arte contemporânea manter os bastidores ocultos? O que se perde e o que se ganha nesse processo de invisibilização? Nesse contexto, o trabalho *“Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte”* (2024) (Figura 1), teve um papel fundamental. Ele não apenas materializou minhas observações, mas também me mostrou que havia um espaço fértil para refletir sobre essas camadas não evidentes da arte contemporânea. Cada fotografia capturada representava um instante de esforço silencioso; cada frase escrita buscava traduzir a tensão entre o visível e o invisível. Ao rever as fotografias inúmeras vezes, percebi que aquelas imagens eram mais do que registros: eram evidências de uma infraestrutura complexa que, apesar de essencial, permanece invisível sob as camadas de brilho do espetáculo artístico.

Fig. 2



Detalhe do trabalho: “*Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte*”, 2024

Fonte: Acervo da autora

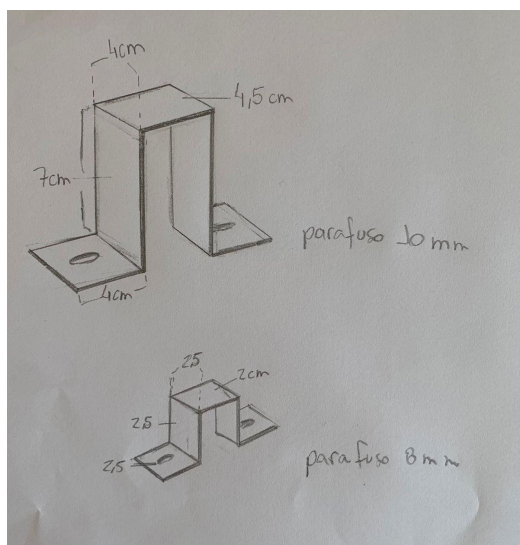
Fig. 3



Detalhe do trabalho: “*Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte*”, 2024

Fonte: Acervo da autora

Fig. 4



Detalhe do trabalho: “*Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte*”, 2024
Fonte: Acervo da autora

Fig. 5



Detalhe do trabalho: “*Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte*”, 2024
Fonte: Acervo da autora

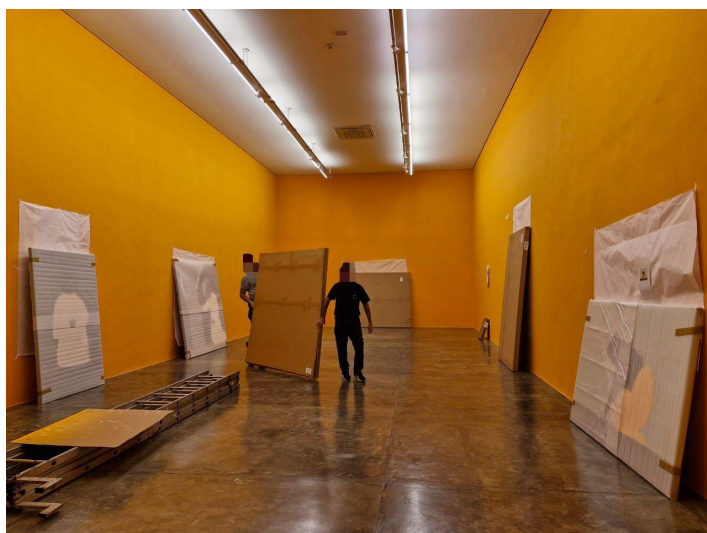
Fig. 6



Detalhe do trabalho: “*Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte*”, 2024

Fonte: Acervo da autora

Fig. 7



Detalhe do trabalho: “*Sob camadas não evidentes: a profundidade da logística na circulação de arte*”, 2024
Fonte: Acervo da autora

1.3 caminhos do olhar e da reflexão

A partir desse percurso pessoal, esta pesquisa busca investigar o lugar dos bastidores na rede de circulação física da arte contemporânea, entendida aqui como o conjunto de processos, esforços e operações que permitem que as obras se desloquem de um ponto a outro e sejam apresentadas, tomando como referência minha experiência na Galeria Nara Roesler. O caminho é compreender de que maneira a invisibilidade deste trabalho operacional contribui para a manutenção do espetáculo e para a forma como o público (que consome as obras e visita as exposições) e o mercado (que negocia, valoriza e legitima as obras) percebem a arte. Trata-se de uma reflexão que parte da prática, mas que busca se articular com uma análise mais ampla, isto é, considerando não apenas o cotidiano da galeria, mas também o funcionamento estrutural do sistema artístico contemporâneo, suas regras, relações de poder, fluxos econômicos e mecanismos de legitimação.

O trabalho pretende mostrar como essa engrenagem não evidente é essencial para a construção da experiência estética e como a sua ausência de reconhecimento não diminui sua importância, mas a torna ainda mais estratégica para o espetáculo. Nesse contexto, a palavra "espetáculo" não deve ser entendida de modo superficial, como sinônimo apenas de show ou diversão, mas como o resultado de um conjunto de procedimentos, estratégias e rituais que compõem a apresentação pública de uma obra como mercadoria. A montagem, a iluminação, o texto de sala, o catálogo, a vernissage, a divulgação, as decisões sobre disposição e circulação no espaço e os protocolos logísticos que garantem que tudo esteja no lugar certo e no momento certo, mas que, para o público, parece acontecer como num passe de mágica.

Mais do que responder a uma pergunta fechada, a pesquisa pretende abrir um espaço de reflexão. Ao longo do texto, a investigação será alimentada tanto pela bibliografia crítica como pelas respostas coletadas em formulários respondidos por profissionais que atuam em diferentes áreas da galeria em que trabalho. Esses relatos permitiram cruzar perspectivas e trazer à tona a diversidade de olhares sobre o mesmo fenômeno.

Este trabalho se apresenta também como um estudo de caso, já que parte diretamente da experiência acumulada em quase três anos de atuação na Galeria Nara Roesler. A vivência cotidiana, atravessada por diferentes funções e responsabilidades, fornece não apenas dados empíricos, mas também uma perspectiva prática que enriquece a análise crítica proposta.

Ademais, o objetivo é ampliar a noção de que a arte não acontece apenas no ateliê ou na concepção estética do artista, isto é, na criação intelectual e visual que define forma, estilo e composição da obra, mas também em todas as etapas invisíveis que estruturam sua circulação física (incluindo transporte, movimentação, acondicionamento⁴ e deslocamento das obras de um local para outro): desde o projeto de exposição, os trâmites alfandegários, a escolha do material de embalagem, até o contrato internacional que define prazos e responsabilidades. Mostrar esses processos detalhadamente é propor um olhar atento sobre o cotidiano profissional de uma galeria e de seus agentes, destacando como os bastidores organizam informações, ações e decisões que sustentam o espetáculo da exposição cuidadosamente construída. A ideia é apresentar os bastidores como a estrutura concreta que mantém a organização e o funcionamento de todo o trabalho, evidenciando sua complexidade e importância, e mostrando como cada etapa, invisível ao público, garante que a obra de arte seja apresentada de maneira impecável e impactante.

⁴ Processo de preparação e embalagem de uma obra para transporte e armazenamento.

Essas reflexões, amadurecidas a partir da vivência prática e das observações cotidianas, se coloca como uma investigação que busca unir experiência prática, teoria crítica e testemunhos profissionais, de modo a evidenciar que a rede de processos e operações que organiza a circulação física de obras de arte de maneira segura, eficiente e estratégica é parte fundamental daquilo que o público vivencia como espetáculo.

capítulo 2

**O MERCADO DA ARTE COMO
SOCIEDADE DO ESPETÁCULO:
GESTÃO DA VISIBILIDADE PARA A
COEXISTÊNCIA DOS VALORES
DE USO E DE TROCA**

2.1 a sociedade do espetáculo: da teoria de Guy Debord à prática na Galeria Nara Roesler

Ao publicar o livro *A Sociedade do Espetáculo* em 1967, Guy Debord (1931–1994), cineasta, teórico social e fundador da Internacional Situacionista, não apenas apresentou uma crítica contundente ao capitalismo e à forma como a vida social passou a ser dominada pela mediação das imagens, mas também forneceu uma chave de leitura que fundamenta os objetivos deste trabalho de conclusão de curso. É válido e importante lembrar que a Internacional Situacionista, movimento artístico e político fundado em 1957, buscava criticar a sociedade de consumo e a alienação promovida pelo capitalismo, articulando arte, política e filosofia em suas práticas.

Esse contexto ajuda a compreender como Debord formulou sua análise do espetáculo: não em diálogo direto com a circulação material da arte, mas dentro de um projeto crítico mais amplo que questionava a mercantilização da vida social e que, como ele mesmo desenvolve em *A Sociedade do Espetáculo* (1967), apresenta o espetáculo como a lógica central que estrutura a vida moderna. O conceito, portanto, não se restringe a uma discussão estética, mas abrange uma crítica sistemática e ampla sobre o funcionamento da sociedade. No livro em questão, Debord mostra como as imagens, a mercadoria e a aparência assumem o papel de mediadoras nas relações sociais, reorganizando não apenas o campo cultural, mas também a maneira como os indivíduos se relacionam e percebem o mundo. Trata-se de compreender o espetáculo como uma lógica totalizante que ultrapassa a arte e se instala como estrutura dominante da vida social.

A intensificação da circulação de obras de arte, sobretudo a partir do Renascimento, transformou a arte em uma mercadoria. Conforme aponta a matéria online *Evolution of Art Transport: From Ancient Works to the Digital Era* (2023), do site Moviiu, “From the Renaissance onward, art became a commodity,

intensifying commercial exchange and the movement of artworks”⁵. Essa perspectiva, que mostra como a circulação de obras de arte se tornou uma dinâmica central no mundo da arte, fundamenta o meu estudo sobre como o bastidor, como um elemento essencial e invisibilizado, contribui para a construção do espetáculo.

A leitura da matéria, também online, *A Brief History of Art Couriers: A Look Back Into The Art Courier History* (2025), no site Box Brothers, também foi fundamental para compreender como a arte se profissionalizou ao longo dos séculos, tornando-se um produto que depende de um bastidor cada vez mais complexo para a concretização do espetáculo. A partir dela, é possível perceber que o grande ponto de virada ocorreu no século XIX, com o surgimento da classe média e a consolidação do capitalismo. Nesse momento, a venda de arte cresceu ainda mais, passando a ser uma atividade de negócio recorrente. O galerista surgiu como um intermediário crucial, que comprava obras diretamente dos artistas para revender a colecionadores, consolidando-se como o ator central no mercado primário de arte. No século XX, o bastidor tornou-se ainda mais complexo e profissionalizado, acompanhando o surgimento da curadoria como função especializada dentro das galerias, responsável por conceber exposições e formular suas narrativas conceituais. Paralelamente, a documentação e a gestão de acervo passaram a incorporar práticas mais sofisticadas, com o uso de sistemas informatizados, enquanto a globalização do mercado de arte exigiu o desenvolvimento de uma logística cada vez mais técnica e específica. Já no século XXI, essa estrutura se transformou novamente: os bastidores continuam em expansão diante dos avanços tecnológicos e das novas demandas do mercado, que impõem às galerias o desafio constante de adaptar-se a formas digitais de exposição, documentação e circulação.

⁵ MOVIIU. Evolution of Art Transport: From Ancient Works to the Digital Era. Geneva, 15 nov. 2023. Disponível em: <https://moviiu.com/en/evolution-of-art-transport-from-ancient-works-to-the-digital-era/>. Acesso em: 8 out. 2025.

É nesse ponto que a análise de Debord sobre a sociedade do espetáculo se torna relevante. A escolha do seu livro se dá porque, embora ele não dialogue diretamente com a questão da infraestrutura operacional de uma galeria, oferece um fundamento teórico que não apenas se aproxima desse campo, mas também me instiga a aprofundar as motivações apresentadas no capítulo anterior, onde discuto o intuito e a necessidade de compreender como a circulação e exposição física de obras de arte dependem de um trabalho de bastidor que, apesar de não aparecer ao público, sustenta o espetáculo. O livro descreve a sociedade como estruturada em torno do espetáculo. Debord abre caminho para refletir sobre a arte não apenas como objeto estético, mas como parte de uma engrenagem social e econômica mais vasta. Essa perspectiva é essencial para o meu trabalho, já que busco evidenciar como o transporte, a armazenagem e os processos técnicos, muitas vezes silenciados, são indispensáveis para que a experiência artística chegue ao público. Dessa forma, o livro não é somente um referencial, mas um suporte crítico que sustenta minha análise prática e conceitual no campo da arte contemporânea. Seu arcabouço teórico me permitiu ir além da superfície, oferecendo uma nova perspectiva para os fenômenos que presencio na Galeria Nara Roesler. Ao articular essa experiência prática com uma reflexão mais ampla sobre o sistema da arte, o trabalho de Debord me capacita a compreender o espetáculo da arte contemporânea de forma mais profunda.

No Capítulo 1, Guy Debord afirma: “Toda a vida das sociedades nas quais reinam as condições modernas de produção se anuncia como uma imensa acumulação de *espetáculos*.” (2003, p. 13). A citação, sintetiza o núcleo de sua teoria: o espetáculo não é apenas um conjunto de imagens ou representações, mas a própria lógica que organiza as relações sociais em um mundo dominado pela mercadoria. Desse modo, a obra de Debord se tornou uma lente que ajuda a compreender como obras e exposições de arte chegam ao público, sustentadas por processos de bastidores que tornam o espetáculo possível.

O autor insiste em que o espetáculo deve ser entendido como uma relação social mediada por imagens. Ele escreve: “o espetáculo não é um conjunto de

imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediada por imagens” (Debord, 2003, p. 14). Nesse sentido, o espetáculo não se limita ao entretenimento, mas se manifesta em todas as dimensões da vida, transformando as relações humanas em representações e aparências. Essa concepção é particularmente útil para pensar o sistema da arte contemporânea, no qual a obra não é simplesmente um objeto estético, mas também mercadoria, imagem pública e elemento de distinção social.

Em sua análise, Debord, com base no conceito marxista⁶ do fetichismo da mercadoria⁷, explora a distinção entre valor de uso⁸ e valor de troca⁹ com implicações diretas para o estudo do campo artístico. No capitalismo, o valor de um objeto se desloca de sua utilidade e aplicabilidade, o seu valor de uso, para sua capacidade de ser trocado por quantias de dinheiro, o seu valor de troca. Ligada a essa distinção, Debord também aponta para a questão da qualidade e da quantidade. Na sociedade do espetáculo, o que antes era julgado de forma subjetiva passa a ser medido em números e estatísticas que funcionam como sinais de sucesso.

Dessa forma, quando trazida para o campo da arte, o prestígio e exclusividade de uma obra ou de um artista são avaliados por critérios como o número de exposições realizadas, a participação em feiras, a presença na mídia e os preços atingidos em leilões. Com isso, a quantidade de aparições públicas muitas vezes passa a substituir uma análise mais cuidadosa da qualidade estética da obra e do trabalho. Essa formulação ajuda a compreender por que aspectos que antes eram apenas complementares à apreciação da obra, como dados de mercado

⁶ Refere-se à teoria formulada pelo filósofo e economista alemão Karl Marx (1818-1883), que analisa a sociedade e o capitalismo a partir das relações de produção e de classes.

⁷ Conforme o *Dicionário do Pensamento Marxista*, é o processo social pelo qual os produtos do trabalho humano parecem ter um valor próprio e independente, como se fosse algo natural e inato. Essa "mágica" oculta as relações sociais e o trabalho que, de fato, os produziram.

⁸ Conforme o *Dicionário do Pensamento Marxista*, refere-se à utilidade prática de um produto para quem o consome. É a qualidade de um objeto, e não sua quantidade ou seu preço.

⁹ Conforme o *Dicionário do Pensamento Marxista*, é o poder de uma mercadoria de ser trocada por outras em proporções quantitativas definidas, manifestado no seu preço. É a forma de aparência do valor, que é uma característica social, não natural.

e de procedência, passam a se tornar fatores determinantes para sua relevância e circulação. Proveniência, histórico de mostras, presença em catálogos e inserção em circuitos de mercado são, na verdade, as métricas que impulsionam essa movimentação e a valorização, isto é, os parâmetros do valor de troca. Ao mesmo tempo, para que a obra seja recebida e adquirida, ela precisa ser apresentada ao público como objeto de fruição: como valor de uso. Há, portanto, uma operação estratégica em curso: a engrenagem operacional precisa permanecer invisível para que o cliente experimente a obra como algo imediato, singular e pronto para ser desfrutado.

Em suma, Debord oferece um quadro útil para pensar a tensão entre valor de uso e valor de troca, bem como a prevalência da quantidade sobre a qualidade na sociedade do espetáculo.

No contexto deste TCC, o interesse está em compreender como essa tensão aparece nas práticas concretas e nos procedimentos operacionais dentro de uma galeria de arte que tornam possível a circulação física das obras de arte. Afinal, a predominância do valor de troca se manifesta de forma direta na rotina dos bastidores, influenciando decisões como seguro, acondicionamento, escolha de embalagens, limites de peso e dimensões, além de procedimentos aduaneiros e normas de transporte. Tais escolhas práticas, como enviar uma obra em caixa de madeira ou optar por materiais mais leves, não apenas interferem na segurança do transporte, mas também definem em grande medida como a obra será apresentada, moldando a percepção estética final. Por exemplo, um acondicionamento mais pesado pode implicar em limites para a montagem e exposição, enquanto soluções mais leves podem alterar sua inserção no espaço expositivo. Assim, decisões técnicas repercutem diretamente na forma como a obra se torna visível e em como o público a experimenta, ainda que esse público não tenha consciência da logística que sustentou essa fruição. É por isso que a engrenagem que viabiliza a circulação física da arte deve permanecer invisível: para que a obra seja percebida como uma experiência imediata de fruição e não como um produto atravessado por burocracias e técnicas. Essa engrenagem, portanto, é a base que sustenta a

experiência estética do público e será analisada com mais detalhes nas seções posteriores deste trabalho.

Apesar do que foi dito anteriormente, a intensificação da globalização e da digitalização nas últimas décadas acrescentou camadas de exposição. Hoje, apenas fragmentos selecionados do processo por trás das exposições são transformados em conteúdo visível: vídeos curtíssimos, com o zoom focado para não mostrar a bagunça ou a sujeira, e publicações nas redes sociais apresentam mínimas atividades de preparação, mas não revelam a totalidade das operações materiais. Essa apresentação parcial reforça a percepção do espetáculo, mantendo invisíveis os trabalhos pesados, a infraestrutura e as rotinas operacionais que garantem essa circulação física da arte, montagem e exposição.

Porém, ainda que *A Sociedade do Espetáculo* (1967), tenha sido escrita em um contexto social e tecnológico muito distinto do presente, antes da popularização da internet, das redes sociais e da intensificação da globalização, a sua teoria se mostra não apenas atual, mas essencial para a análise do sistema da arte contemporânea.

O próprio autor, ao definir o espetáculo como uma relação social mediada por imagens, antecipou a lógica que viria a dominar o século XXI. A onipresença de câmeras e telas hoje intensifica o espetáculo, transformando cada interação humana em uma potencial imagem a ser consumida. No campo da arte, isso se reflete na forma como exposições, obras e artistas são transformados em conteúdo digital. Tais conteúdos, porém, são criteriosamente editados e exibidos, de forma que o que é mostrado é peneirado para que a cortina do espetáculo não caia, mantendo a engrenagem oculta.

Portanto, a teoria de Debord se torna um referencial robusto para compreender que a "mágica" do espetáculo, na era digital, é ainda mais complexa e principalmente, uma estratégia meticulosamente construída. Dessa forma, a teoria me permitiu aprofundar a análise, articulando minha experiência física nos bastidores da Galeria Nara Roesler com a realidade do espetáculo que é

apresentado ao público, mostrando como a engrenagem invisibilizada trabalha sem que a cortina deste espetáculo caia.

2.2 entre a “grande feira” de Trigo e a “mística do conhecedor” de Price: perspectivas contemporâneas do espetáculo.

A crítica de Guy Debord, centrada na predominância do espetáculo, ainda fornece a base para a reflexão que se aprofunda neste subcapítulo. Agora, o foco se volta para o cenário contemporâneo, onde a lógica do espetáculo persiste, mas assume novas feições e complexidades, resultantes da intensificação do mercado global da arte, da midiaticização dos processos de legitimação e, sobretudo, da crescente invisibilização do trabalho operacional que sustenta a circulação física das obras.

Para essa atualização, a pesquisa se volta a autores como Luciano Trigo (1959–) e Sally Price (1943–), cujas análises sobre o sistema da arte e seu mercado oferecem perspectivas essenciais. Trigo é um jornalista e escritor brasileiro que se dedica a examinar a dinâmica do mercado de arte contemporânea, enquanto Price é uma antropóloga norte-americana que discute criticamente a recepção ocidental da arte de povos não ocidentais, expondo os mecanismos pelos quais esses objetos são reconfigurados em um novo contexto. A importância de se recorrer a conceitos e autores da contemporaneidade reside em tensionar a teoria de Debord, permitindo compreender como o espetáculo não apenas se manteve, mas também se complexificou ao longo do tempo.

Assim sendo, esta abordagem ganha especial relevância ao ser aplicada ao estudo de uma instituição-chave, a Galeria Nara Roesler. Por ser uma galeria de arte contemporânea privada, ela opera na interseção entre a criação artística e as dinâmicas globais de mercado, tornando-se um estudo de caso emblemático para observar como o espetáculo atua na prática. Assim, uso essa articulação teórica e a minha experiência prática para entender como a invisibilidade do trabalho operacional é a base estratégica que mantém a cortina do espetáculo erguida, mostrando também como o valor das obras é, na verdade, moldado por uma rede complexa de fatores externos. A situação reforça a percepção de que a arte é, em última análise, o produto final de um processo deliberadamente construído.

Luciano Trigo, em seu livro *A grande feira: uma reação ao vale-tudo na arte contemporânea* (2009), oferece uma formulação especialmente provocadora, no sentido de instigar uma reflexão crítica aprofundada, pois desafia concepções estabelecidas e evidencia tensões internas para pensar a contemporaneidade do mercado da arte. Em um trecho que dialoga com as inquietações deste TCC, Trigo traz uma citação de Jean Baudrillard (1929-2007), filósofo e sociólogo francês, que observa: “talvez a arte tenha sido apenas um curto parênteses na história da humanidade, aberto com o Renascimento e hoje já fechado, enquanto a imanência dos objetos, imagens e mídias substituíram a transcendência” (BAUDRILLARD apud TRIGO, 2009, p. 81). Essa provocação funciona aqui como um estímulo teórico para ir além da simples denúncia da midiaticização. Ela permite compreender como o deslocamento do eixo da transcendência para a imanência, ou seja, a passagem de uma arte vista como sagrada para uma arte como imagem e objeto, acaba reforçando um regime de circulação muito particular.

Nesse novo contexto, a obra já não é mais valorizada por uma aura de unicidade ou pela profundidade de sua experiência estética, mas por sua capacidade de ser vista, consumida e replicada. A visibilidade e o consumo, por sua vez, se tornam as métricas de sucesso que, para serem alcançadas, dependem de um sistema minuciosamente arquitetado. É nesse ponto que a centralidade do trabalho operacional invisibilizado se revela. Para que a obra seja vista como um objeto de consumo e de exposição, a engrenagem que a move precisa desaparecer completamente. A imanência das imagens, das mídias e do consumo só se sustenta por essa ocultação da materialidade do trabalho, reforçando a percepção de que a arte surge magicamente, pronta e acabada, sem a necessidade de um suporte físico ou de uma rede complexa de esforços. A provocação de Baudrillard, portanto, ajuda a compreender que essa "mágica" é, na verdade, uma estratégia proposital do sistema.

Assim, a ideia de que a arte se tornou um "curto parênteses" na história humana, hoje já fechado, encontra um eco na noção de "grande feira" que Luciano Trigo explora em sua obra. Para o autor, o mercado de arte contemporânea se

assemelha a um evento no qual o que predomina não é a qualidade intrínseca das obras, mas o espetáculo e a lógica de circulação que o evento em si representa. Essa análise corresponde ao que venho observando nesses três anos de trabalho na Galeria Nara Roesler.

É nesse ponto que a minha pesquisa se aprofunda, para mostrar que o espetáculo que o público vê parece ter surgido espontaneamente, e que, para que essa ilusão de um espetáculo perfeito seja mantida, a complexa infraestrutura dos bastidores precisa ser ocultada. É a revelação dessa engrenagem, que opera invisivelmente, que nos permite compreender como a cortina desse espetáculo se mantém de pé. A "grande feira" é o palco da inversão de valores que Debord descreve: nela, a quantidade se sobrepõe à qualidade, e o valor de troca se torna mais relevante que o valor de uso. A cortina, portanto, existe para ocultar essa operação, garantindo a ilusão de que a arte é um objeto de pura contemplação, mas não um produto do mercado.

Ainda segundo Trigo, o espetáculo da arte contemporânea é uma "encenação" que submete a obra à lógica da massificação cultural.

continuam existindo obras, é claro, mas sua finalidade não é mais artística, e sim mercadológico-midiática; seu motor é a dinâmica consumista do mercado, não apenas as negociações materiais e financeiras, mas também e sobretudo a economia das trocas simbólicas[...] (TRIGO, 2009, p. 81-82).

Desse modo, essa perspectiva ecoa a tese debordiana sobre a transformação do valor de uso em valor de troca, que se materializa na economia das trocas simbólicas. Isso significa que o valor de uma obra não é determinado apenas por seu preço, mas por um conjunto que envolve prestígio, legitimação e a autoridade que se constrói em arenas de poder, como museus, galerias e feiras de arte. É essa articulação que torna evidente como a ênfase nas dinâmicas de mercado ofusca a infraestrutura operacional invisibilizada que, em última instância, torna possível a visibilidade da obra. A economia de mercado e de relações sociais não se esgota

na superfície da espetacularização, mas a alimenta diretamente, pois o sucesso do espetáculo depende de uma aparência de perfeição e espontaneidade.

Já a antropóloga Sally Price, em seu livro *Arte primitiva em centros civilizados*, originalmente publicado em 1991 e lançado no Brasil em 2000 pela Editora UFRJ, expõe a face ideológica dessa engrenagem, ou seja, o sistema de crenças, valores e poder que legitima e define o que é arte e quem pode fazê-la. Enquanto minha experiência na galeria revela o lado prático e operacional que sustenta o espetáculo, o estudo de Price mostra a face teórica e conceitual desse campo.

Sally Price investiga como objetos de sociedades não ocidentais são inseridos em museus e mercados, mostrando como a reconfiguração desses objetos se dá segundo uma lógica de legitimação externa. Price, ao defender que “objetos de produção Primitiva não constituem objetos de arte até que conhecedores Ocidentais estabeleçam o seu mérito artístico” (PRICE, 2000, p. 102), evidencia a redefinição de valor que se dá quando o reconhecimento institucional e mercadológico suplanta o valor de uso. Logo, essa perspectiva é vital para esta minha análise, por também permitir um aprofundamento da crítica debordiana, mostrando como a invisibilidade da infraestrutura operacional é uma consequência direta dessa lógica, que sustenta a ilusão de que a arte é um fetiche de pura contemplação, um objeto cujo valor parece ser mágico e inerente, e não o resultado do trabalho humano e de complexas relações de mercado.

A antropóloga também denuncia a “mística do conhecedor de arte”, uma figura que, segundo ela, tem suas opiniões revestidas de “autoridade especial”. Essa “mística” é a crença de que o conhecedor possui um bom gosto inato, uma sensibilidade que não pode ser ensinada nem comprada. É um dom quase místico, que o coloca acima do senso comum. Por causa desse dom, a opinião do conhecedor ganharia uma “autoridade especial”, pois sua avaliação de uma obra é vista como algo puro e verdadeiro, e não como o produto de um conhecimento técnico ou de interesses de mercado. Essa figura, portanto, sustenta hierarquias de gosto e opera a lógica que a autora descreve ao afirmar que “o valor de um objeto

em termos de apreciação crítica é paralelo ao seu valor em moeda corrente” (PRICE, 2000, p. 139). O paralelo existe porque a apreciação do conhecedor não é apenas uma opinião, mas um veredicto que se traduz diretamente em valor de mercado. Ao sustentar a hierarquia de gosto, o conhecedor legitima a própria engrenagem ao criar a crença de que a seleção de obras e seus altos valores são o resultado de um critério puro e inato, como aponta o autor Pierre Bourdieu (1930–2002), em seu livro *As regras da arte* (1996), ao discutir que o gosto é uma construção social vinculada às relações de poder e às disputas simbólicas dentro do campo artístico. Dessa forma, o poder de mercado é mascarado como "bom gosto", e o valor monetário da obra é justificado pela autoridade de quem o define; fazendo com que o valor estético e o valor monetário pareçam inseparáveis e interdependentes.

Essa ponte teórica me permite, por meio da minha experiência na Galeria Nara Roesler, aprofundar a crítica de Debord. O que vivencio nos bastidores é a inversão de valores: a pura apreciação estética é moldada por uma engrenagem complexa que sustenta, principalmente, o valor monetário da obra. Como já dito, a invisibilidade dos processos operacionais não é um acaso; é a estratégia para manter a ilusão de que a arte se valoriza por seu mérito intrínseco, e não por sua posição no mercado. Portanto, essa ocultação dos bastidores reforça o funcionamento da lógica do espetáculo.

É a partir dessa realidade que a pesquisa também se aprofunda na análise de como essa "mística" se articula com o espetáculo da arte contemporânea. A figura do conhecedor, com sua autoridade inata, é uma peça-chave que traduz o poder do mercado em um suposto "bom gosto", criando a ilusão de que o valor de uma obra é puramente estético. Esse vínculo é o que permite que o espetáculo funcione: o público admira a obra por suas qualidades visuais, sem questionar a engrenagem invisibilizada de poder e dinheiro que a sustenta.

Em última análise, a pesquisa demonstra que o espetáculo da arte contemporânea, longe de ser um fenômeno restrito ao tempo de Guy Debord, continua a se reproduzir nas formas atuais de circulação da arte, sendo a minha

experiência na Galeria Nara Roesler a prova concreta dessa constatação. O mercado global, os museus e as feiras de arte operam como arenas de legitimação, nas quais a "mística do conhecedor" de Sally Price e a "grande feira" de Luciano Trigo são os pilares para a inversão de valores. Essas críticas atualizam a leitura de Debord ao mostrar que a lógica do espetáculo, hoje, não apenas transforma a obra em mercadoria, mas também mobiliza a autoridade do gosto e o caráter espetacular do evento para mascarar a sua natureza real. O paradoxo entre a experiência oferecida e os bastidores que a tornam possível é o ponto comum para o qual convergem a crítica de Debord e as atualizações de ambos os autores discutidos. Assim, é possível entender que o mercado da arte, em sua forma mais espetacular, envolve táticas construídas.

No entanto, como já mencionado brevemente, essa estratégia de invisibilidade não se manifesta de maneira uniforme em todas as instituições. A forma como essa cortina é mantida de pé, ou mesmo se é parcialmente aberta, varia entre diferentes modelos de galerias e instituições, o que me leva a aprofundar a análise de como a própria visibilidade dos bastidores se tornou uma nova faceta do espetáculo.

2.3 o jogo entre o valor de uso e o valor troca na construção do espetáculo artístico

O ponto central aqui não é comparar modelos de instituições culturais comerciais ou não, mas observar como o mercado da arte, por meio das galerias, cria uma narrativa seletiva sobre o espaço de produção, armazenamento e circulação física das obras. O que se pretende entender é a lógica de controle, higienização e encenação que transforma áreas operacionais em espaços de espetáculo ou mantém sua invisibilidade. Dessa forma, com base no material empírico e teórico reunido, formulo a tese central deste subcapítulo: a abertura dos bastidores, longe de constituir uma prática de transparência radical, funciona na maior parte dos casos como uma estratégia de reforço do espetáculo. Ao invés de desmontar a ilusão, ela a redesenha, seleciona fragilidades e as transforma em representações de competência; o que era não evidente se torna “visível” somente na medida em que serve ao regime de circulação física e valorização da obra, confirmando que quem controla o relato do processo continua controlando também a circulação do valor.

Logo, dentro da lógica do mercado, galerias de arte com objetivo comercial, quando permitem visitas às suas reservas técnicas, aos espaços destinados ao acervo ou mesmo às áreas expositivas abertas ao público, estruturam cada detalhe de modo a reforçar sua finalidade primordial: a venda. Nessas ocasiões, seja em atividades educativas voltadas a colecionadores, seja em eventos programados, o que se mostra ao visitante é sempre uma versão controlada, cuidadosamente iluminada e organizada, que transmite uma sensação de ordem, prestígio e sofisticação. Essa abertura é planejada para ocultar qualquer traço de precariedade, como sujeira, pragas, improvisos ou falhas, e oferecer ao público uma imagem estetizada do bastidor, quase como uma consultoria estética sobre como deve ser o espaço de guarda e preservação. O ato de mostrar, portanto, implica previamente em limpar, arrumar e encenar, assegurando que nenhum sinal de desgaste real ou da rotina operacional permaneça visível, reforçando a lógica estratégica do mercado de arte. A percepção de valor da obra depende da

coexistência do valor de uso, sustentada por uma superfície de apresentação que não deixa transparecer a complexidade interna.

Na Galeria Nara Roesler, por exemplo, a reserva técnica¹⁰ não é aberta ao público, um modelo que ecoa a lógica estratégica de grande parte das galerias comerciais de ponta. As instituições comerciais mais influentes, de prestígio e bem-sucedidas no mercado global artístico, têm no reconhecimento e na autoridade a base de seu negócio, o que as leva a representar os artistas mais influentes. Portanto, a estratégia de manter os bastidores ocultos é uma postura fundamental para manter a cortina do espetáculo erguida. Ao preservar a invisibilidade total de sua engrenagem, a galeria reforça a percepção de que a obra é um objeto pronto e autossuficiente, sem vestígios da complexidade que sustentou sua chegada ao espaço expositivo. Essa ocultação, que não é somente uma decisão organizacional, mas um planejamento essencial, serve para proteger a aura de exclusividade e o alto valor monetário de seu acervo, ao mesmo tempo em que preserva a ilusão da pura contemplação. Assim, essa ocultação é vital para a manutenção dos dois valores (de uso e de troca) que, embora interligados, operam em esferas distintas. Para ilustrar esse contraste, podemos observar as figuras 8 e 9.

¹⁰ Espaço de armazenamento de obras de arte dentro de uma instituição, seja ela uma galeria ou museu. É um ambiente controlado e fundamental para a conservação preventiva e a pesquisa do acervo, abrigando as obras que não estão em exposição ao público.

Fig. 8



Imagem da reserva técnica da Galeria Nara Roesler, compartilhada em grupo interno do setor operacional da Galeria. 2024.
Fonte: Acervo da autora

A Figura 8 mostra a complexidade do trabalho de bastidores na reserva técnica, em São Paulo, da Galeria Nara Roesler: um espaço de trabalho, com embalagens de diversos tamanhos, trainéis¹¹, paletes¹² e um ambiente que evidencia o esforço material e humano por trás da arte.

¹¹ Estruturas verticais de madeira ou metal, frequentemente usadas para a acomodação e movimentação segura de obras de arte de grande formato, especialmente pinturas.

¹² Estrados de madeira ou plástico usados para empilhar, guardar e transportar mercadorias, facilitando o manuseio com empilhadeiras ou paleteiras.

Fig. 9



Vista da exposição "*Sangue Azul*" de Marcos Chaves na Galeria Nara Roesler, São Paulo, 2025. Fotografia de Flávio Freire.

Fonte: GALERIA NARA ROESLER. [Fotografia sem título, espaço expositivo]. In: INSTAGRAM. [São Paulo]. 05 ago. 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/share/BBRy7A37PV>. Acesso em: 22 set. 2025.

A Figura 9 mostra uma exposição na Galeria Nara Roesler, em São Paulo. Nela, é revelado o resultado desse trabalho de ocultamento: um espaço perfeitamente branco, silencioso e minuciosamente iluminado. É a visão que o público e o cliente.

O contraste entre as duas figuras torna evidente a divisão entre o valor de uso e o valor de troca que sustenta o mercado. Para sustentar o valor de uso, o trabalho operacional precisa desaparecer completamente da cena; se o público tivesse acesso aos bastidores, a “mágica” da arte seria desfeita e a obra, vista em sua dimensão logística e material, se reduziria a um simples objeto, em vez de um fetiche puramente apreciável. Essa dimensão material se manifesta em situações como a de obras que ainda precisam ser produzidas, que chegam com algum tipo de contaminação, que contêm materiais orgânicos que exigem tratamento, ou que apresentam avarias menores que demandam intervenções técnicas prolongadas, mobilizando meses de logística, conservação e produção. No entanto, quando resolvidas, essas operações são recobertas por uma superfície expositiva impecável, cuja invisibilidade garante que a experiência do visitante ou do cliente seja percebida como direta e sem mediações, um encontro sublime com o resultado final.

À vista disso, simultaneamente, essa ocultação é crucial para defender o valor de troca da obra. O cliente que compra uma peça de arte de alto valor não pode ter sua experiência contaminada pela visão do trabalho prático e pelos custos operacionais que a viabilizam. Ao apresentar uma obra em uma galeria impecável, perfeitamente iluminada e silenciosa, a instituição cria um ambiente que justifica seu preço elevado. A ilusão de que a arte é valorizada por seu mérito estético e sua aura de exclusividade é mantida, e a complexa rede de esforços e burocracia que move a obra por trás da cortina é apagada, garantindo que o valor monetário pareça uma consequência natural de seu valor artístico. A operação de ocultamento tem também um efeito econômico direto: ao tornar invisíveis custos e riscos, a galeria assegura que o preço cobrado pelo objeto seja percebido pelo comprador como justificado apenas pela raridade, autoria e exposição da obra, e não pelo arco técnico que o sustentou. Em termos analíticos, a não evidência atua como um mecanismo que permite a coexistência pragmática entre valor de uso (experiência estética) e valor de troca (valorização no mercado). A logística opera como fundação que sustenta a obra, mas não aparece diretamente para o público

nem interfere na forma como a experiência estética é percebida. Na prática, isso implica escolhas concretas: programações que escondem o tempo de aclimação da obra, cronogramas que comprimem tarefas, terceirizações que afastam o “executor técnico” do núcleo curatorial¹³ e intervenção discursiva (notas de sala, textos e mediações), que retiram o foco dos “como” para privilegiar o “o que” e o “por quê”.

Minha experiência como assistente de logística na Nara Roesler permite afirmar que essa não evidência é condição de possibilidade para o valor comercial: se o comprador soubesse, por exemplo, quanto custou e quanto de risco foi absorvido para trazer determinada obra de arte, a percepção de fascínio e unicidade mudaria. O produto perderia parte do seu encanto mercantil.

O processo operativo, portanto, deve ser operado como um “truque bem sucedido”: quem o conhece sabe que houve esforço, quem compra ou visita não deve perceber a operação.

Contudo, no século XXI passou a emergir um fenômeno paradoxal: os bastidores, antes sistematicamente ocultados, começaram a aparecer na forma de produtos espetaculares. Essa mudança reflete uma dinâmica contemporânea, onde a visibilidade do processo se torna um elemento-chave, como vídeos de montagem, making-of¹⁴ e stories¹⁵ e reels¹⁶ de Instagram sobre a instalação das obras de arte durante o processo de montagem da exposição. A aparente transparência é um gesto duplo. Por um lado, ela responde a demandas contemporâneas por autenticidade e por narrativas de “como se faz”. Por outro, é cuidadosamente selecionada e encenada. Ou seja, a própria

¹³ Departamento de uma instituição de arte responsável por conceber e planejar exposições. Ele define a narrativa e o conceito das mostras, seleciona as obras e os artistas e supervisiona a produção do material de apoio (textos, catálogos etc.).

¹⁴ Termo em inglês que significa "o processo de fazer algo", referindo-se aos bastidores da produção de um trabalho, como a montagem de uma exposição.

¹⁵ Recurso da plataforma Instagram que permite aos usuários compartilhar fotos e vídeos curtos, que geralmente ficam disponíveis por 24 horas.

¹⁶ Formato de vídeo curto e dinâmico, popular no Instagram, criado para entretenimento rápido e de fácil consumo.

exposição do processo se torna parte do show e mais um produto a ser consumido. A visibilidade do bastidor torna-se, então, uma operação de gestão de imagem que se estende ao processo de produção da exposição, e não uma busca por desocultamento radical, reforçando a ideia de que a arte, em todas as suas fases, é um produto impecável.

No entanto, a consequência crítica é que essa abertura encenada não altera a estrutura de poder: ela reproduz a lógica do controle sobre o que pode ser visto. Mais ainda, ela desloca o problema. Em vez de questionar por que os bastidores são normalmente ocultos, a apresentação curada dos bastidores transforma o processo em mercadoria simbólica, que, por sua vez, é um tipo de valor que não se baseia no preço, mas no que a obra representa em termos de poder, status ou conceito. Por essa razão, essa própria apresentação curada dos bastidores se torna compatível com o regime do espetáculo que mantém o controle sobre a visibilidade e o valor da arte, apesar de parecer contestá-lo.

Assim sendo, essa exposição controlada dos bastidores se manifesta de duas formas principais: a exposição programada em eventos especiais (que exigem preparação prévia e "arrumação" do que será mostrado) e o conteúdo digital produzido para fins de marketing (que transforma a complexidade operativa em fragmentos facilmente consumíveis). Em ambos os casos, o que aparece ao público é um bastidor estetizado, sinônimo de competência, colaboração e eficiência, mas não a aridez do trabalho cotidiano, seus erros, atrasos e decisões técnicas. Dessa forma, o making-of funciona como um ingrediente adicional do espetáculo: ele revela o suficiente para alimentar a narrativa de valor, instaura a ideia de esforço coletivo e, concomitantemente, filtra tudo o que poderia fragilizar o fascínio do objeto exposto.

Interessa-me não apenas diferenciar modelos de funcionamento, ou analisar como o mercado da arte constrói sua estratégia de gestão da visibilidade. Trata-se de estudar não apenas o gesto de abrir ou fechar o acesso, mas sobretudo a decisão sobre quando mostrar, como mostrar e, principalmente, o que mostrar. Esse jogo seletivo envolve preparar previamente o espaço e organizá-lo de forma a apagar

qualquer sinal de precariedade, como se a reserva técnica ou os espaços de preparação fossem lugares imunes a poeira ou desordem.

Essa encenação, fundamental para o mercado, reforça a lógica de que a arte é um produto perfeito, desprovido da complexidade de seu processo de produção e circulação física. Ao transformar o operacional e a rotina em uma narrativa idealizada, a galeria assegura que o valor da obra pareça uma consequência natural de sua beleza e exclusividade, e não um resultado do trabalho invisível. A invisibilização e a revelação seletiva se tornam, portanto, as duas faces de uma mesma moeda, garantindo que o público e o comprador percebam apenas a versão final, higienizada e pronta para ser consumida, perpetuando o espetáculo e a lógica de valor do mercado da arte.

capítulo 3

**A GALERIA NARA ROESLER COMO
OBJETO E CAMPO DE PESQUISA**

3.1 da experiência profissional ao estudo de caso: a Galeria Nara Roesler

A escolha por desenvolver este trabalho de conclusão de curso a partir de um estudo de caso se fundamenta tanto nas características próprias da Galeria Nara Roesler como na oportunidade singular que tenho de atuar diretamente em seu cotidiano. Trabalhar diariamente na galeria, acompanhando de perto todas as etapas do processo de planejamento, montagem, transporte e organização de exposições e feiras de arte, me proporciona uma perspectiva concreta e aprofundada que dificilmente seria possível obter apenas por meio de observação externa ou pesquisa teórica. Assim, aproveitei a oportunidade de começar como estagiária e, posteriormente, ser efetivada como assistente de logística, para construir uma experiência prática que complementasse e, em muitos aspectos, contrastasse com o que aprendi na faculdade de Artes Visuais.

Grande parte do conhecimento adquirido em sala de aula concentra-se em aspectos teóricos, como história da arte, movimentos artísticos e análises estéticas, além de ensinar habilidades voltadas à formação do próprio artista, como técnicas de feitura de obras de arte, tipo e manuseio de diferentes materiais, elaboração de portfólio, estratégias de autopromoção e posicionamento no campo artístico. No entanto, o dia a dia na galeria revelou dimensões do sistema da arte que dificilmente são abordadas academicamente, incluindo a complexidade do mercado, a circulação de obras, a relação com artistas e colecionadores e os desafios específicos da logística e produção expositiva.

Essa vivência permitiu-me desenvolver uma análise totalmente diferenciada, baseada na prática real do setor e na experiência acadêmica simultânea, evidenciando lacunas existentes no ensino acadêmico tradicional, que raramente aborda de forma estruturada o funcionamento do mercado de arte, sua dinâmica contemporânea e a multiplicidade de estratégias que cada artista e instituição contemporânea adotam para se posicionar. Desta forma, este estudo se beneficia de uma visão híbrida, que combina experiência profissional e pesquisa acadêmica, possibilitando compreender as sutilezas e nuances do cotidiano de

uma galeria, as estratégias de gestão de obras e exposições, e os processos que tornam visível ao público aquilo que, na prática, envolve muito mais complexidade, cuidado e planejamento do que o conteúdo tradicionalmente discutido nos cursos de Artes Visuais, nos quais temas como gestão de exposições, logística, conservação de obra, circulação e comercialização de arte recebem pouca atenção estruturada, deixando lacunas no entendimento sobre o funcionamento real do mercado e das instituições artísticas.

Logo, a Galeria Nara Roesler foi definida como objeto metodológico porque, além de ser o local onde trabalho e onde adquiri experiência direta nos processos internos da instituição, ela sintetiza de forma bastante clara o funcionamento de uma engrenagem central do sistema da arte contemporânea no Brasil e no exterior, especialmente no que diz respeito às relações entre arte, mercado, curadoria, visibilidade e gestão.

Fundada em 1989 por Nara Roesler, a galeria leva o nome de sua fundadora e carrega em si a identidade de uma empresa familiar que, ao longo das décadas, consolidou-se como uma das mais influentes do país. Sua matriz, em São Paulo, está estrategicamente localizada na Avenida Europa, 655, no bairro dos Jardins, uma região nobre e reconhecida por ser um centro cultural que concentra museus, galerias e outros pontos de interesse artístico, o que a posiciona de forma privilegiada no circuito cultural da cidade.

Desde o início, a Galeria Nara Roesler estabeleceu uma política curatorial voltada para o diálogo entre artistas consagrados e emergentes, abrindo espaço tanto para nomes já inseridos no circuito internacional como para novas vozes da arte brasileira. Sua expansão acompanhou o desenvolvimento do mercado de arte nacional, culminando na abertura da filial no Rio de Janeiro em 2014, cidade que sempre se destacou como um importante centro artístico, de modo que a Nara Roesler se posicionou estrategicamente dentro desse ambiente cultural ativo. Esse movimento foi seguido, em 2015, pela inauguração do espaço em Nova York, marco histórico que fez da Nara Roesler a primeira galeria brasileira a estabelecer presença internacional de forma permanente, conforme informações disponíveis

no site oficial da galeria (GALERIA NARA ROESLER, 2025). A expansão para os Estados Unidos não foi apenas um gesto simbólico de consolidação, mas também um passo estratégico para inserir artistas brasileiros em um circuito global de feiras, coleções e instituições, promovendo um intercâmbio ativo entre artistas brasileiros e internacionais. O espaço nova-iorquino, atualmente localizado em Chelsea, bairro conhecido por concentrar algumas das mais importantes galerias do mundo, como David Zwirner e Pace Gallery, representou a materialização de um projeto de internacionalização amadurecido ao longo de décadas. Esse movimento também reforçou a posição da Galeria Nara Roesler como um dos principais agentes de mediação entre a arte latino-americana e o mercado global.

A escolha por manter a estrutura como empresa familiar reforça a continuidade e o vínculo pessoal de sua fundadora com a condução da galeria. Essa dimensão humana atravessa a identidade institucional, sustentando um equilíbrio entre tradição e modernidade, proximidade e profissionalismo. Ao longo do tempo, construiu-se não apenas como um espaço de exposição, mas como uma plataforma de difusão cultural e de construção de narrativas sobre a arte contemporânea brasileira. Tudo isso, pude compreender de maneira mais humana e concreta a partir de conversas informais, ao longo do meu tempo de trabalho, sem qualquer intenção acadêmica, com pessoas que trabalham há décadas na galeria, incluindo aquelas que acompanharam de perto a trajetória da própria Nara Roesler desde antes da fundação da instituição em 89, o que me permitiu construir uma visão rica e aprofundada sobre a história e a identidade da galeria.

A Galeria Nara Roesler ocupa um lugar de destaque no cenário nacional e internacional não apenas pela sua trajetória consolidada, mas também pela capacidade de articular uma programação robusta, com mais de quatro exposições anuais em cada uma de suas galerias, em sua matriz e em suas duas filiais, além de uma agenda de eventos diversos que incluem lançamentos de livros, conversas com artistas e participações em feiras nacionais e internacionais. Essa amplitude programática reforça sua vocação para conciliar artistas consagrados e novas

vozes, equilibrando interesses comerciais com um posicionamento crítico e conceitual dentro do sistema da arte.

A relevância da Galeria Nara Roesler se evidencia não apenas por seu peso institucional e projeção internacional, mas também por sua postura estratégica de manter os bastidores invisíveis, o que a distingue de outras instituições artísticas que optam por graus variados de abertura ao público. Enquanto algumas instituições museológicas, nos últimos anos, vêm desenvolvendo práticas de abertura parcial de suas reservas técnicas, oferecendo visitas guiadas que expõem ao público de maneira controlada parte dos processos de conservação e montagem, a Nara Roesler mantém uma postura de invisibilidade mais radical. A própria reserva técnica da galeria abriga salas destinadas às equipes de logística, produção, acervo e finanças, que juntas compõem o núcleo operacional, justamente para que as atividades de bastidor ocorram de forma concentrada e afastada do olhar do público. Essa escolha por uma certa opacidade operacional não é apenas uma decisão estética, mas uma estratégia de construção de autoridade e prestígio, reforçando a imagem de uma galeria sólida, confiável e profissional. Em suas dinâmicas cotidianas, não há visitas à reserva técnica nem abertura de processos operacionais para clientes ou interessados; tudo permanece restrito à equipe interna, e o público tem acesso apenas ao resultado final, com exposições, eventos e obras cuidadosamente selecionadas e apresentadas de forma impecável, em ambientes controlados, cujo espaço nas mídias sociais é calculado de modo a reforçar a imagem institucional e o prestígio da galeria. Tal dinâmica revela um dos aspectos mais complexos e pouco discutidos do sistema da arte: a gestão do visível.

Todavia, mesmo considerando o que é afirmado em sites, jornais, revistas e pesquisas sobre a relevância e a amplitude da atuação da Galeria Nara Roesler, eu mesma posso constatar com segurança esses aspectos em meu cotidiano, observando de perto a intensidade da programação, o compromisso curatorial, o modo como as decisões são tomadas para sustentar essa coerência entre discurso

e prática e como essa estratégia de invisibilidade é operada e reforçada no dia a dia da galeria.

Esse traço metodológico do objeto de estudo é essencial para compreender os limites e as tensões entre espetáculo e bastidores. Ao optar pela Nara Roesler como estudo de caso, este trabalho se aproxima do cotidiano real de uma galeria que sustenta sua imagem sobre a lógica da perfeição, onde a engrenagem operacional deve desaparecer para que prevaleça o brilho do resultado final. Essa invisibilidade, longe de ser um simples detalhe, constitui um elemento estratégico e revela como o valor de uso e o valor de troca das obras de arte dependem de um funcionamento impecável que não pode ser exposto ao cliente. Trata-se do espaço onde construí minha experiência profissional direta, observando internamente as incongruências.

Nesse sentido, a Galeria Nara Roesler se torna especialmente significativa para este estudo porque, justamente, me possibilita observar, a partir de dentro, como se dá a organização de processos logísticos, administrativos e de construção simbólica que sustentam a existência de uma galeria desse porte.

A partir deste estudo de caso, é possível compreender como uma galeria comercial constrói e administra sua imagem pública por meio de escolhas conscientes sobre o que mostrar e o que ocultar, e como essas decisões se articulam com as lógicas do mercado da arte. Assim, essa abordagem não apenas fundamenta a pesquisa, mas a torna mais pertinente, pois proporciona um campo de análise que reúne naturalmente os aspectos teóricos, práticos e institucionais.

Analisar a Galeria Nara Roesler significa, portanto, observar o sistema da arte contemporânea em funcionamento, um microcosmo que, embora focado em uma única galeria, serve para entender os processos e as dinâmicas de todo o sistema da arte contemporânea, revelando as engrenagens que permanecem invisíveis aos olhos do público e até mesmo aos de muitos profissionais em formação na área artística. Além disso, o caso da Nara Roesler oferece um panorama privilegiado sobre a forma como o sistema brasileiro da arte contemporânea se insere no circuito internacional, considerando que a galeria, ao

longo dos anos, expandiu-se para outros centros artísticos, consolidando sua presença em espaços estratégicos e participando de eventos de grande porte, reforçando sua representatividade dentro e fora do país.

Entretanto, para aprofundar a compreensão do campo analisado, é relevante apresentar a infraestrutura e o funcionamento da Galeria Nara Roesler, instituição onde constitui o espaço empírico de observação. Analisei documentos internos, como planilhas, cronogramas e trocas de e-mails, o que permitiu compreender de forma mais estruturada como se organiza e se mantém o trabalho invisibilizado da instituição, revelando as relações entre os diferentes agentes e áreas e as dinâmicas que sustentam o funcionamento cotidiano da galeria em questão.

Realizei uma observação pessoal comparativa entre os diferentes setores da Galeria, começando pelo institucional, que é a área responsável por promover a arte e a cultura por meio da articulação entre a galeria e outras instituições. Essa área busca criar conexões estratégicas que viabilizem o empréstimo de obras para museus, instituições culturais e espaços de caráter comercial ou não comercial, ampliando a visibilidade dos artistas representados pela galeria e, conseqüentemente, da própria galeria. O setor institucional também conduz estudos sobre o panorama da arte contemporânea, identificando quais artistas estão em maior evidência e planejando, junto à curadoria, quais obras e nomes farão parte de cada exposição. É ele quem realiza o acompanhamento contínuo da carreira dos artistas representados, analisando oportunidades de inserção em exposições externas, feiras e eventos internacionais, além de atuar como elo direto, chamado *liaison*¹⁷, entre os artistas e as demais áreas da galeria.

Aprofundando essa observação, pude analisar os setores de produção de exposições e feiras, de produção de obras, de logística e a equipe de montagem, bem como os acervos físico e documental, o comercial e a comunicação. Ao

¹⁷ O termo de origem inglesa e derivado do francês, significa “elo” ou “ligação”. No contexto do mercado da arte, designa o profissional responsável por intermediar a comunicação entre a galeria e o artista, garantindo a fluidez das informações e o alinhamento das demandas entre as partes.

comparar o funcionamento de cada um, compreendi como desempenham funções complementares e essenciais dentro da complexa infraestrutura da galeria. A dimensão da demanda de trabalho é tal que, ao somar o time da matriz e das filiais, a galeria chega a empregar quase 70 funcionários. É importante notar que essas áreas de trabalho não se dividem por filial; na verdade, as equipes são compostas por profissionais que se movimentam e se complementam para atender todas as unidades, sendo a maioria centralizada na matriz em São Paulo, de onde se articulam e são comandadas todas as operações para as filiais no Rio de Janeiro e em Nova York.

O setor de produção de exposições e feiras é responsável pela materialização física dos projetos, traduzindo o planejamento expositivo em espaços concretos, acompanhando prazos, orçamentos, montagem e desmontagem de cada evento, além de articular fornecedores e equipes técnicas externas. Já o setor de produção de obra atua exclusivamente na fabricação de peças que, embora em alguns casos já estejam catalogadas no sistema da galeria e disponíveis para venda, ainda precisarão ser produzidas quando forem de fato vendidas ou requisitadas para exibição. Esse setor mantém contato constante com fornecedores e com os liaisons dos artistas, assegurando que cada detalhe técnico, material e estético, siga o projeto do artista e que seja cumprido dentro dos prazos rigorosos de venda, exposição e participação em feiras, o que reflete a intensa demanda de produção da Galeria Nara Roesler.

O setor de logística, por sua vez, é encarregado de todo o planejamento e gestão dos prazos de transporte de obras, considerando especificidades alfandegárias, rotas aéreas, marítimas e terrestres, assim como limitações de permanência temporária em cada país. É também responsável por organizar o envio e o retorno das obras de maneira estratégica, calculando rotas, seguros e autorizações de entrada e saída, garantindo que as operações atendam às exigências legais e de conservação, além de acompanhar de perto o trabalho das empresas de transporte e armazenagem especializadas em arte. Paralelamente, a equipe de montagem trabalha em sintonia com a produção e em completa

colaboração com a logística, realizando a instalação física das obras nos espaços expositivos e assegurando que cada peça seja movimentada, embalada e desembalada com cuidado técnico, utilizando caixas e embalagens produzidas especificamente para cada obra, desde o momento em que é preparada para o transporte até sua colocação final na exposição. O grupo de montadores, composto por técnicos experientes e conhecedores das normas de manuseio, atua também em feiras de arte, ajustando disposições espaciais e adaptando soluções expositivas conforme o espaço e as características das obras.

Há ainda o setor de acervo físico, encarregado de laudar, restaurar e preservar as obras, realizando pequenos restauros diretamente na reserva técnica quando possível e acionando especialistas externos quando necessário. Esse setor também organiza inventários das obras e garante que as condições de armazenamento respeitem as especificidades de cada material, como temperatura, umidade e iluminação. O acervo documental, por outro lado, é responsável pela catalogação e atualização do sistema interno da galeria, registrando exposições, feiras e eventos, além de verificar e arquivar imagens de cada peça com precisão, atuando como uma memória institucional e ferramenta de controle administrativo.

O setor comercial intermedeia as relações de venda e acompanhamento de clientes, mantendo diálogo constante com a logística para garantir que o envio das obras, o acompanhamento de prazos e a chegada das peças aos endereços dos clientes ocorram de maneira adequada e segura. Essa área também prepara propostas, negocia valores e acompanha o pós-venda, que são as ações realizadas após a conclusão da transação para garantir a satisfação do cliente, o que contribui para a fidelização e a manutenção de um relacionamento duradouro com a galeria, se responsabilizando também pelo retorno financeiro das operações.

Já o setor de comunicação atua na promoção das exposições, feiras e eventos da galeria, por meio de filmagens, fotografias e conteúdos planejados para exibir versões cuidadosamente organizadas dos bastidores, sem expor integralmente o processo interno. Além disso, esse setor é responsável por planejar visitas guiadas dentro da própria galeria e em instituições parceiras, quando há obras emprestadas

ou artistas representados pela Nara Roesler participando de mostras externas. Também gerencia a divulgação dessas atividades pelas redes sociais da galeria, onde anuncia eventos abertos ao público e atualiza as informações.

A Galeria Nara Roesler direciona suas ações e comunicação para um público já consolidado e voltado a um segmento específico do mercado de arte, composto majoritariamente por colecionadores e investidores de arte contemporânea. Essa orientação faz com que a divulgação de exposições, eventos e informações institucionais seja mais segmentada, priorizando canais e conteúdos voltados a esse público e mantendo certa restrição em relação à ampla visibilidade adotada por outras galerias. Por exemplo, galerias como a Almeida & Dale, que, segundo a revista Go Where (eleita a maior grife editorial do Brasil), foi apontada como a galeria mais bem colocada da América Latina em presença online em 2022, mantém forte presença digital, especialmente no Instagram, promovendo conteúdos acessíveis a um público mais amplo. Observa-se que o perfil da Almeida & Dale frequentemente divulga informações detalhadas sobre exposições abertas, incluindo datas de visitação e alertas sobre últimos dias para visita, chamadas para eventos recentes e materiais educativos sobre obras e artistas. Já o perfil da Nara Roesler, em contraste, prioriza a comunicação institucional direcionada a colecionadores e parceiros, com postagens mais formais, focadas em anúncios de feiras internacionais, exposições de grande porte ou artistas específicos, sem detalhar abertamente o calendário de visitação ou oferecer conteúdos interativos para o público geral. Essa diferença evidencia uma estratégia deliberada: enquanto Almeida & Dale busca engajamento e acessibilidade ampla, Nara Roesler mantém a comunicação mais restrita, reforçando seu posicionamento elitizado e segmentado no mercado de arte contemporânea.

Além das observações sobre cada setor, a experiência prática na Galeria permitiu extrair dados concretos que ilustram a magnitude da operação e a intensidade do trabalho diário. Ao longo de 2024, a Galeria Nara Roesler participou de 9 feiras de arte nacionais e internacionais, eventos que exigem meses

de planejamento, coordenação logística, transporte internacional de obras com particularidades alfandegárias e monitoramento rigoroso de seguros. A Galeria realizou 20 exposições dentro de seus próprios espaços, incluindo São Paulo, Rio de Janeiro e Nova Iorque, cada uma demandando semanas de preparação, desde a produção das obras até a instalação final, testes de cor do espaço, de iluminação, ajustes de disposição espacial e cuidados minuciosos com cada peça para garantir a integridade do trabalho artístico. Além disso, a galeria contribuiu com 84 exposições institucionais, ou seja, exposições externas, coletivas ou individuais, em que obras de artistas representados pela Galeria Nara Roesler são disponibilizadas a museus e instituições parceiras, o que envolve não apenas transporte e logística, mas também acompanhamento detalhado de contratos, seguros, embalagens específicas, documentação e negociações contínuas com cada instituição. Paralelamente, mais de 60 eventos internos e externos foram promovidos durante o ano, entre vernissages, visitas guiadas, encontros com colecionadores e atividades educacionais, cada um exigindo planejamento prévio, coordenação com a equipe de comunicação, preparação de materiais e cuidados com a apresentação dos espaços.

Esses números, embora impressionantes, representam apenas a superfície de uma rotina operacional que é verdadeiramente incessante: diariamente, a equipe precisa conciliar o planejamento de múltiplos projetos simultâneos, supervisionar a produção de obras que podem ser vendidas ou requisitadas a qualquer momento, articular transporte nacional e internacional, controlar prazos de montagem e desmontagem, além de gerenciar a comunicação estratégica com colecionadores e o público, sempre sem comprometer a integridade física das obras ou a qualidade da experiência expositiva. Cada setor funciona como um mecanismo perfeitamente sincronizado, mas que opera sob pressão constante, reagindo a imprevistos, ajustes de última hora e demandas múltiplas.

Esses dados não se limitam a números e registros de eventos: reforçam e sustentam o que tratei anteriormente a respeito da invisibilização desse trabalho e a necessidade de que a “cortina nunca caia”. Por trás de cada exposição, feira ou

evento, existe uma rotina intensa, meticulosa e discreta, que garante que o público veja apenas a superfície organizada e impecável, sem jamais perceber a complexidade operacional que sustenta cada ação. A magnitude e complexidade dessa operação evidenciam que a Nara Roesler não apenas movimenta obras e eventos, mas mantém uma máquina operacional em funcionamento contínuo, na qual o tempo, a precisão e o cuidado técnico nunca cessam, reafirmando a magnitude do trabalho realizado diariamente dentro da galeria.

Assim, essas observações integradas possibilitam compreender como as áreas se articulam no funcionamento e na reputação da Galeria Nara Roesler e, com essa contextualização do campo empírico, apresento a seguir os procedimentos metodológicos que orientaram a coleta e análise dos dados.

3.2 construção do conhecimento: metodologia e ferramentas de estudo

A metodologia adotada fundamenta-se na experiência pessoal, proveniente da minha vivência profissional na Galeria Nara Roesler, observando e analisando dados, fazendo registros fotográficos para assegurar rigor e consistência à pesquisa, além de observar diretamente as rotinas de montagem e desmontagem das exposições dentro da galeria. Também pude acompanhar algumas reuniões gerais com a equipe operacional, (que acontecem em horários que nem sempre me permitem estar presente devido às aulas na faculdade), que reúnem todos os setores envolvidos nas etapas de laudos, transporte, exposições, produção de obras, montagem, saída e chegada de obras de arte. Nessas reuniões, busca-se alinhar cronogramas, identificar possíveis imprevistos e garantir que as movimentações das obras ocorram dentro dos padrões de segurança e profissionalismo exigidos.

Essas observações foram cruzadas com dados obtidos por meio de um questionário online, instrumento de pesquisa que empreguei após o acompanhamento prolongado dos setores e da análise prática realizada dentro da galeria. Essa escolha partiu da constatação de que seria necessário ampliar a coleta de percepções para além da minha vivência direta, permitindo confrontar as impressões pessoais com o ponto de vista de outros profissionais que vivenciam as mesmas dinâmicas em diferentes funções.

Assim, elaborei e enviei um questionário online para formalizar minha pesquisa, estudo e análise, direcionando-o exclusivamente a profissionais que atuam dentro da Galeria Nara Roesler e que também já trabalharam em outras instituições culturais, com experiências nas dinâmicas operacionais do sistema da arte. Essa seleção foi feita de maneira criteriosa, considerando não apenas o conhecimento prático, mas também o setor em que cada profissional atua dentro da galeria e as funções específicas que exerce, priorizando aqueles cujas atividades mais poderiam contribuir para a minha análise e aprofundar a compreensão dos bastidores, de modo a complementar e aprofundar a análise.

Essa etapa dialogou com as referências teóricas apresentadas anteriormente, garantindo que todo o processo permanecesse fundamentado e transparente.

Dessa maneira, a combinação entre o olhar interno, construído a partir do meu acesso cotidiano aos bastidores e da minha experiência em processos logísticos, e a sistematização das informações coletadas me possibilitou a elaboração de uma leitura crítica e consistente do funcionamento e da infraestrutura geral da galeria como um todo, abarcando as dinâmicas internas e interações entre setores, o que me permitiu também, compreender mais amplamente as dinâmicas que também atravessam minhas inquietações apresentadas no primeiro capítulo. Minha experiência de campo, portanto, não foi apenas um suporte empírico, mas parte ativa da metodologia, orientando a formulação das perguntas, a escolha dos participantes e a interpretação dos resultados, de modo que o estudo refletisse tanto o contexto concreto de trabalho como as discussões teóricas que o sustentam.

Em primeiro lugar, o envio do questionário online possibilitou alcançar um número maior de profissionais em um breve espaço de tempo, respeitando a disponibilidade de cada um, já que todos lidam com rotinas intensas e agendas pouco flexíveis. Essa decisão partiu de uma percepção construída a partir de conversas informais que tive com alguns membros da equipe durante o processo inicial do meu estudo, momentos em que notei que as respostas surgiam de forma apressada, genérica e pouco analítica, limitadas a observações imediatas do cotidiano da instituição. Diante disso, compreendi que entrevistas presenciais poderiam inibir a sinceridade e a profundidade das respostas, seja pelo ambiente controlado, seja pela minha presença como pesquisadora, o que tenderia a gerar discursos mais protocolares ou filtrados. Assim, o formato escrito do questionário se mostrou mais adequado, pois oferecia aos participantes tempo e liberdade para formular ideias com calma, sem o peso da observação direta. Além disso, o envio desses questionários configurou também uma etapa de pesquisa de campo, por meio da qual produzi minhas próprias referências empíricas dentro do TCC. Essa ferramenta garantiu uma coleta de opiniões mais densas, refletidas e coerentes

com o propósito analítico do trabalho. Os objetivos do formulário eram claros: compreender como os profissionais percebem seu próprio trabalho e o lugar que ocupam dentro da engrenagem da galeria, identificar como as estratégias de invisibilidade ou visibilidade parcial dos bastidores influenciam na percepção do público em geral e relacionar essas percepções com as teorias apresentadas nos capítulos anteriores, de modo integrado. Em suma, busquei captar visões autênticas sobre as dinâmicas entre bastidores e espetáculo, sobre o funcionamento cotidiano e sobre as tensões entre os setores que compõem a engrenagem da galeria, mantendo uma unidade entre os propósitos analíticos e interpretativos do estudo.

O questionário foi direcionado a doze profissionais que atuam dentro da Galeria Nara Roesler, tanto em São Paulo como nas filiais do Rio de Janeiro e Nova York. Como mencionei, a seleção considerou o setor de atuação, o conhecimento prático e o potencial de contribuição de cada um para compreender as dinâmicas internas e as relações intersetoriais. Cabe ressaltar que, por questões éticas e de confidencialidade, as identidades dos participantes não serão reveladas, garantindo o anonimato de todos os envolvidos e preservando a integridade profissional dos colaboradores da Galeria.

Dos doze participantes, sete responderam. Essa proporção, embora tenha reduzido o volume de respostas, enriqueceu a qualidade da análise, pois revelou níveis distintos de engajamento e disponibilidade conforme as funções e pressões de cada área, um dado que emerge também na análise do funcionamento institucional. Ademais, é importante destacar que, embora as perguntas do questionário não fossem comprometedoras, existe uma parcela de profissionais que prefere não se expor ou evitar registrar opiniões sobre o ambiente de trabalho, o que é compreensível dentro de um contexto tão pautado por confidencialidade e hierarquias. As cinco pessoas que não responderam ao questionário também se tornaram parte significativa da leitura analítica, já que a ausência de retorno pode ser interpretada como um dado relevante em si, representando as dificuldades de tempo, o excesso de demandas ou até mesmo essa resistência em se expor

criticamente a respeito da própria instituição em que trabalham. Esse silêncio, portanto, também expressa algo sobre o funcionamento interno da galeria, revelando como o ritmo acelerado, a confidencialidade e a rigidez institucional atravessam a rotina dos profissionais. Assim, as respostas obtidas mostraram-se mais densas e analíticas, permitindo diálogos consistentes não apenas com minhas observações de campo, mas também com os debates teóricos apresentados, sobretudo em autores como Debord, Trigo e Price, cujas reflexões sobre bastidor, espetáculo e trabalho ajudam a sustentar este estudo.

O questionário não apenas confirmou parte das hipóteses iniciais, mas também trouxe surpresas significativas: houve respostas que superaram minhas expectativas e demonstraram uma compreensão quase integral das inquietações que norteiam este TCC, enquanto outras revelaram lacunas e resistências que, por si só, ampliaram a complexidade do estudo. Essa multiplicidade de interpretações evidenciou como as diferentes posições institucionais moldam o olhar de cada profissional sobre a mesma infraestrutura, permitindo-me cruzar percepções subjetivas com marcos conceituais e entender a galeria como um organismo multifacetado, ou seja, uma estrutura composta por múltiplos setores interdependentes, cada qual com funções, pressões e perspectivas próprias, que se articulam para sustentar a instituição em funcionamento. Essa ideia ressalta como a galeria depende da cooperação e da sincronia entre áreas administrativas, logísticas, institucionais, comerciais e comunicacionais, funcionando como um sistema vivo, no qual cada parte influencia e é influenciada pelas demais, evidenciando, assim, sua natureza complexa e dinâmica, marcada por camadas visíveis e invisíveis que coexistem e se retroalimentam. As ausências, por sua vez, reforçaram a compreensão de que o próprio ato de não responder é sintomático das dinâmicas e tensões presentes nesse ambiente profissional, e que mesmo o silêncio pode se tornar uma forma de resposta dentro desse sistema. O questionário encontra-se disponível no **APÊNDICE A**.

Encerrando esta seção, vale destacar que todas essas informações, tanto as observações diretas como as respostas coletadas, formaram a base interpretativa

que sustenta as análises desenvolvidas a seguir. O cruzamento entre teoria, prática e pesquisa de campo permitiu avançar na compreensão da Galeria não apenas como um espaço expositivo, mas como um sistema organizacional complexo, cujas estratégias de visibilidade e invisibilidade se refletem nas relações de trabalho, na circulação física das obras de arte e na própria produção de sentido dentro do campo da arte contemporânea.

3.3 análise e tratamento de dados: questionário como ferramenta de reflexão nas percepções sobre a invisibilidade dos bastidores

Após o envio do questionário aos profissionais da Galeria Nara Roesler, elaborei relatórios individuais para cada resposta e, a partir deles, construí um relatório geral que integrou e sintetizou as percepções levantadas. Esse processo de sistematização seguiu uma abordagem de análise qualitativa de conteúdo, inspirada no método temático, em que as respostas foram lidas e classificadas conforme a recorrência de ideias, expressões e percepções relacionadas aos bastidores e ao funcionamento institucional. A análise foi realizada de forma manual, sem o uso de softwares específicos, e buscou identificar núcleos de sentido capazes de revelar padrões e contrastes entre as falas. Com base nessa leitura interpretativa, o relatório geral possibilitou uma visão ampliada e estruturada do funcionamento interno da Galeria, servindo como base para a análise sistemática da relação entre bastidores e espetáculo.

Essa etapa metodológica, que parte do estudo de caso na Galeria Nara Roesler, revelou nuances importantes da engrenagem invisível que sustenta o funcionamento da própria galeria, evidenciando as dinâmicas internas e interdependências que a constituem como um organismo multifacetado e um conjunto de setores que se articulam de forma contínua e interdependente, cada um com suas funções, pressões e modos de operação. Essa complexidade organizacional mostrou como as relações entre os diferentes departamentos produzem tensões, negociações e estratégias que sustentam o cotidiano institucional, permitindo articular empiricamente aquilo que nos capítulos anteriores foi desenvolvido.

Embora não tenha havido um consenso geral sobre todos os temas, os dados revelam, em primeiro lugar, diferentes perspectivas em torno da ideia de invisibilidade. A maior parte dos respondentes defendeu que o trabalho técnico e operacional deve permanecer fora da vista do público, enquanto uma parcela menor, apesar de reconhecer a condição, demonstrou uma visão oposta.

Os profissionais descrevem a invisibilidade seja como uma exigência estratégica (preservar a experiência estética, a narrativa curatorial e o valor percebido da obra), ou como um imperativo operacional, isto é, uma necessidade prática e inevitável para se manter o funcionamento técnico e institucional sem interrupções. Esse "desaparecimento" não se restringe apenas ao aspecto físico da exposição: envolve um conjunto articulado de práticas e decisões intencionais executadas de forma invisível para assegurar a continuidade, a fluidez e a coerência do espetáculo expositivo. Para isso, recorre-se a processos padronizados que garantem a solução de imprevistos sem interromper a apresentação ao público. Apesar disso, esse funcionamento também exige não apenas conhecimento técnico e coordenação entre setores, mas uma capacidade emocional significativa, que envolve lidar com pressões, urgências e imprevistos sem comprometer a imagem de perfeição, além de demandar agilidade nas decisões e gestão constante de riscos.

Assim, a invisibilidade apontada pelos respondentes é uma prática ativa, construída institucionalmente para proteger a experiência do público, mas que simultaneamente oculta demandas. A resposta de um dos profissionais sintetiza essa perspectiva ao explicitar que “os imprevistos nunca podem ser mostrados ou aparecer de alguma forma para [se] manter a imagem da perfeição diante do público”. Essa fala é emblemática porque explicita a lógica de funcionamento do espetáculo artístico, em que a aparência de perfeição se torna um objetivo a ser cuidadosamente construído e mantido. A ideia de ocultar os imprevistos revela não apenas a preocupação com a estética e a coerência da exposição, que sustenta seu valor de uso, mas também a disciplina e a autocontenção exigidas das equipes envolvidas para defender o valor de troca da obra. Ao lidar com contratemplos, esses profissionais operam em um estado de vigilância constante, antecipando falhas e desenvolvendo estratégias de contenção para que nada interfira na experiência do visitante. Assim, a fala evidencia que a invisibilidade não é apenas uma consequência do trabalho técnico, mas um componente estruturante da

própria lógica da instituição, na qual o êxito é medido pela capacidade de disfarçar as contingências e sustentar a ilusão de perfeição que caracteriza o espetáculo.

Essa percepção encontra eco em outra das respostas do questionário, que destacou com clareza a relação direta entre eficiência e invisibilidade. A citação “quanto mais eficiente for o trabalho técnico, menos ele será notado. Se uma obra chega intacta, se a iluminação é perfeita, se o público flui sem obstáculos, poucos se perguntam como isso foi possível”, sintetiza de forma exemplar o princípio que estrutura este estudo: a necessidade de se preservar a cortina do espetáculo e manter-se a ilusão de perfeição. Essa fala, em especial, foi a que mais corroborou o sentido de minha hipótese. Ao expor que o reconhecimento público é inversamente proporcional à eficiência, ou seja, quanto mais bem executado o trabalho técnico e organizacional, menos ele é percebido pelo público, o que reduz o reconhecimento dos profissionais, tornando a eficiência parte integrante da própria invisibilidade do trabalho, a resposta ilumina a contradição essencial do sistema da arte: quanto mais invisível é o trabalho, mais bem-sucedido ele se torna. Esse entendimento vai além da constatação prática, alcançando uma dimensão conceitual que se alinha diretamente à leitura teórica que proponho. Trata-se de perceber que a invisibilidade não é apenas uma consequência funcional, mas um mecanismo simbólico e ideológico, isto é, uma necessidade institucional sustentada em valores, discursos e crenças que contribuem para legitimar e naturalizar a invisibilidade do trabalho, mantendo a aparência de perfeição que assegura o funcionamento do espetáculo. Assim, essa resposta não apenas corrobora este trabalho de conclusão de curso, como também o amplia, ao demonstrar, com clareza empírica, que o êxito institucional depende da capacidade de ocultar o processo e manter viva essa ilusão de perfeição.

Do ponto de vista quantitativo, a análise dos formulários mostrou que 29% dos respondentes identificaram a invisibilidade como um problema de reconhecimento, enquanto 71% a interpretaram como uma necessidade inerente ao funcionamento das galerias. Esse dado revela uma predominância clara de percepções que reconhecem a invisibilidade não apenas como um componente

funcional, mas também como um mecanismo de apagamento ativo, uma estratégia institucional que reforça a hierarquia entre o visível e o invisível. Em outras palavras, a maioria entende que a ocultação das etapas de trabalho é parte do pacto que garante a coesão e a credibilidade do espetáculo, mas, ao mesmo tempo, esse pacto também opera como forma de silenciamento e apagamento deliberado do trabalho que sustenta o sistema. Ainda assim, a existência dos 29% que a veem como um problema de reconhecimento evidencia uma tensão estrutural: mesmo em um contexto que naturaliza o desaparecimento como parte da engrenagem institucional, há um impulso por visibilidade e reconhecimento que não se coloca em termos de queixa ou vitimização, mas como uma observação crítica sobre o equilíbrio entre eficiência, invisibilidade e valor simbólico do trabalho.

Essa ambivalência se reflete de forma exemplar na resposta de uma profissional do setor de logística, que observou que “poucas pessoas realmente se questionam sobre como os processos logísticos acontecem e quantas etapas são necessárias”, mas acrescentou que o êxito em cada uma delas, ainda que invisível, é justamente o que garante a fluidez do espetáculo. Sua fala não busca vitimização, mas evidencia um entendimento agudo da engrenagem institucional: a invisibilidade é, ao mesmo tempo, condição e resultado do sucesso. Ao naturalizar o não reconhecimento como parte do processo, os profissionais internalizam a lógica do espetáculo, na qual o valor simbólico da perfeição prevalece sobre a visibilidade do esforço coletivo.

Outro ponto de destaque foi a questão dos prazos e do planejamento. Quatro dos sete respondentes (57%) afirmaram que raramente as limitações do setor operacional, compreendidas como restrições de tempo, prazos, recursos, equipe e infraestrutura que condicionam a execução das tarefas, são levadas em conta nas decisões institucionais, que envolvem as escolhas estratégicas, comerciais e curatoriais da galeria. Uma das respostas destacou esse descompasso, apontando que os prazos frequentemente estabelecidos não acompanham a complexidade das demandas nem os recursos disponíveis, o que obriga o setor operacional a se reorganizar de forma constante para atender às metas impostas. Essa situação

evidencia um padrão estrutural: o tempo da operação é comprimido pelo tempo da visibilidade, e o ritmo da instituição tende a privilegiar o resultado final em detrimento do processo. Assim, a crença de que a excelência artística ou comercial justifica a aceleração dos cronogramas e a sobrecarga das equipes de bastidor revela como a dinâmica do espetáculo impõe suas próprias temporalidades e pressões ao funcionamento interno da galeria.

No entanto, os dados também revelaram nuances. Uma das respostas, vinda de uma profissional do setor comercial, trouxe uma perspectiva distinta ao ressaltar que, embora nem sempre haja atenção integral às necessidades operacionais, “há uma crescente conscientização sobre a importância do trabalho operacional, ainda que persista um descompasso entre a ambição dos projetos e os recursos disponíveis para executá-los”. É importante ressaltar que o setor comercial é o que ocupa uma posição hierárquica mais alta dentro da galeria e, por isso, tende a estar mais distante das dinâmicas e desafios cotidianos da equipe operacional, fazendo com que muitas vezes não haja intenção de compreender plenamente a complexidade das demandas do setor, o que reforça a separação entre quem planeja e quem executa. Todavia, a partir da minha observação direta dentro da galeria, enquanto pesquisadora e parte do cotidiano operacional, percebo que essa conscientização ainda não se manifesta de forma concreta. As demandas continuam a ser formuladas e impostas com urgência, em um ritmo que reforça a prioridade do resultado sobre o processo. Essa análise, portanto, se contrapõe à percepção otimista expressa na resposta, mostrando que, embora exista um discurso de valorização do trabalho operacional, ele ainda não se traduz em práticas efetivas. Essa constatação, longe de soar crítica ou arrogante, busca apenas evidenciar, a partir da perspectiva de quem vivencia o cotidiano institucional, a distância entre a intenção declarada e a experiência prática observada no estudo de caso.

Apesar de tudo, em relação aos imprevistos, a unanimidade foi clara: eles acontecem constantemente, mas nunca podem ser revelados. Segundo uma das respostas, também de um integrante do setor de vendas, o espetáculo depende

justamente da construção de uma narrativa em que “o valor da arte, sendo subjetivo, gera essa ideia de espetáculo” e, por isso, o público jamais deve ter contato com os ajustes, improvisos ou falhas que marcam o processo real. Esse depoimento conecta diretamente a prática cotidiana com a noção debordiana de espetáculo como mediação social: a arte é vendida como aura, e qualquer vestígio de falha ameaça essa aura.

Por fim, a questão da exposição dos bastidores gerou respostas divididas, revelando uma fissura interessante. Alguns participantes apontaram que mostrar demais pode enfraquecer a imagem da exposição, enquanto outros afirmaram que expor o processo pode fortalecer o valor atribuído ao trabalho. Uma das respostas trouxe uma perspectiva mais pessoal ao afirmar que “ver o processo de como as coisas se juntam não diminui o valor do produto, se alguma coisa, me faz valorizar ainda mais”. Essa divisão reflete diferentes lugares de fala: enquanto o setor institucional e o comercial reforçam a necessidade da invisibilidade como parte da lógica do espetáculo, setores como logística e acervo tendem a reconhecer o potencial de valorização ao evidenciar o processo.

Assim, o tratamento dos dados mostra que a invisibilidade é, ao mesmo tempo, objeto de consenso e de conflito. Ela se manifesta como um eixo de tensão constante, que atravessa diferentes setores e modos de atuação dentro da galeria, revelando como cada área, à sua maneira, lida com a necessidade de se manter eficiente sem se tornar visível. Essa condição produz um equilíbrio delicado entre o reconhecimento e o apagamento, entre o que se exhibe ao público e o que é cuidadosamente ocultado para sustentar a aparência de harmonia institucional. Essa ambivalência é fundamental para compreender a engrenagem do mercado da arte: ela não se limita a ocultar, mas também a negociar permanentemente o que deve aparecer e o que deve desaparecer.

Dessa forma, o questionário funcionou não apenas como instrumento de coleta, mas como parte integrante da reflexão crítica que sustenta o presente estudo. Ele atuou como um espaço de escuta e interpretação, no qual as respostas permitiram compreender não apenas as práticas e percepções individuais, mas

também as estruturas e dinâmicas que organizam o cotidiano da Galeria Nara Roesler. Ao revelar as interdependências entre setores, os fluxos de comunicação e os modos de decisão, o questionário tornou-se uma ferramenta metodológica que ultrapassa o caráter descritivo, articulando empiria e análise teórica. As falas analisadas evidenciam que, embora a engrenagem dos bastidores ocupe um lugar central no funcionamento da galeria, ela permanece invisibilizada e pouco reconhecida tanto dentro da estrutura institucional como para o público em geral. Trata-se de uma dimensão central, um componente essencial que dá sustentação ao espetáculo e define o próprio funcionamento da galeria, mostrando como a materialidade do trabalho cotidiano sustenta a aparência imaterial e idealizada do mundo da arte. Contudo, esse processo ampliou a minha compreensão do mercado da arte como um campo de forças, em que diferentes dimensões, simbólicas, operacionais e humanas se articulam de forma constante. As dimensões simbólicas dizem respeito aos valores, narrativas e sentidos que moldam a percepção da arte; as operacionais envolvem o conjunto de ações, e procedimentos técnicos que tornam possível a existência material das mostras de arte; e as humanas englobam as experiências, emoções e esforços daqueles que sustentam o trabalho cotidiano. A interação entre essas esferas é o que produz e mantém a imagem de perfeição que o público consome. E reconhecer essa estrutura permite compreender que o espetáculo não existe sem o trabalho invisível que o sustenta. A análise crítica desses mecanismos é fundamental para ampliar a consciência sobre o funcionamento real do mercado da arte.

capítulo 4

**A TRANSPARÊNCIA ENCENADA:
BASTIDORES E O DISCURSO
INSTITUCIONAL**

4.1 bastidores e reconhecimento: o invisível que sustenta o visível

A partir das respostas coletadas por meio do questionário, torna-se evidente que a invisibilidade do trabalho técnico é uma constante nas engrenagens internas da Galeria Nara Roesler. As respostas apontam que os setores analisados anteriormente são fundamentais para a materialização das exposições, feiras e os demais eventos, mas seguem em um plano discreto, quase apagado, como se o espetáculo da arte só começasse quando as luzes se acendessem para o público. Esse apagamento não ocorre por acaso: ele é resultado de uma estrutura social e cultural que historicamente separa o visível, aquilo que encanta e representa, do invisível, o que sustenta e faz funcionar. Essa separação reafirma uma hierarquia implícita entre o gesto criativo e a execução prática, o que condiciona o trabalho técnico a um campo de silêncio e menor reconhecimento.

A hierarquia se manifesta, por exemplo, na valorização dos nomes visíveis, como artistas, curadores e críticos, em detrimento dos profissionais que lidam com transporte, montagem e preservação das obras. Essa ausência de menção é algo que percebo de forma bastante nítida na Galeria Nara Roesler, sobretudo nos textos de parede e nos materiais de mesa que acompanham as exposições, onde os créditos e descrições priorizam as dimensões conceituais e autorais, deixando invisibilizadas as equipes responsáveis pela execução e equilíbrio físico do projeto. Trata-se de um padrão institucional e não de uma simples omissão intencional, o que direciona o reconhecimento público às figuras de maior visibilidade, enquanto os bastidores permanecem fora do campo de destaque.

Logo, o cruzamento entre as respostas do questionário evidencia, ainda que de forma não intencional, uma cultura organizacional que naturaliza a divisão entre o pensar e o fazer, tratando o trabalho técnico como uma extensão funcional e não como uma dimensão intelectual e criativa em si. Ao mesmo tempo, essa estrutura mantém o encantamento do público, que percebe o resultado final como algo espontâneo, quase mágico, sem associá-lo à complexa rede de decisões, ajustes e responsabilidades que o possibilita.

Assim, o silêncio que recobre essas funções não é uma lacuna, mas um componente ativo da engrenagem institucional que mantém a Galeria Nara Roesler. É esse o mecanismo que preserva a fluidez da experiência estética e reforça a ordem hierárquica que sustenta o mercado da arte contemporânea, ou seja, a estrutura de valorização interna do campo artístico na qual artistas, curadores e demais figuras de visibilidade pública ocupam posições de maior reconhecimento, enquanto técnicos, montadores e os demais profissionais de bastidor permanecem em níveis de menor destaque. Essa hierarquia não se limita a cargos ou funções administrativas, mas reflete uma lógica de prestígio, inserida em uma estrutura mais ampla de reconhecimento institucional que valoriza seletivamente certos agentes.

Dito isso, essa valorização seletiva prepara o terreno para compreender as percepções expressas pelos profissionais, mostrando o que é considerado parte essencial da arte e o que é tratado como suporte operacional.

É justamente nesse campo invisível que repousa a solidez do programa de exposições da instituição, uma vez que cada ação dos bastidores constitui o alicerce real do funcionamento expositivo. As respostas dos profissionais que atuam diretamente nesses bastidores evidenciam a dimensão prática e estratégica do trabalho, marcada pelo cuidado, pela burocracia, pelo controle, pelo diálogo e pela preparação detalhada. Cada etapa exige precisão e responsabilidade, mas também é atravessada por uma espécie de desaparecimento intencional, necessária para preservar a ilusão de fluidez que envolve o espetáculo do mercado da arte contemporânea.

Ao analisar essas respostas, pude observar uma distinção interessante entre percepções internas e externas, entendendo que o termo “externas” não se refere a um olhar de fora da galeria, mas às percepções de profissionais que atuam em outros setores dentro da própria instituição, fora do núcleo técnico e operacional. As percepções internas correspondem àquelas de quem vivencia diretamente o processo de produção, montagem, transporte e preparação das exposições, enquanto as externas dizem respeito a quem acompanha apenas parte desse

processo, tendo contato mais direto com o resultado final. Enquanto os profissionais dos bastidores reconhecem cada fase como resultado de coordenação, planejamento e atenção minuciosa, os profissionais de outros setores, como o de vendas e relacionamento, operam sob uma lógica diferente, voltada para a negociação e a resposta imediata às demandas do mercado. Nesse contexto, não se trata de um total desconhecimento sobre o funcionamento técnico, mas de um conflito de prioridades e prazos: para viabilizar vendas e atender às expectativas de artistas e colecionadores, muitas vezes são assumidos compromissos e prazos que nem sempre consideram a complexidade do trabalho operacional, o que coloca sobre o setor técnico a responsabilidade de cumprir essas demandas em tempo reduzido. Essa dinâmica revela um ponto de tensão recorrente, no qual os interesses comerciais e os limites práticos do bastidor se encontram, gerando uma espécie de competição silenciosa entre os setores. Essa diferença de ritmos e objetivos evidencia não apenas uma questão de comunicação interna, mas uma estrutura institucional que equilibra, de forma constante, o tempo da negociação e o tempo da execução, o que impacta diretamente na forma como o trabalho técnico é percebido e administrado dentro da Galeria Nara Roesler. Ao se deparar com as obras já posicionadas e a iluminação ajustada, torna-se evidente que o foco institucional recai inteiramente sobre o resultado final. O sistema de funcionamento da galeria é orientado pela entrega e pela aparência de perfeição, e não pelo processo que a antecede. Essa lógica não decorre de desconhecimento sobre o esforço envolvido nas etapas anteriores, mas de uma estrutura organizacional que valoriza o produto acabado como medida de sucesso e prestígio. O trabalho técnico e operacional, embora essencial, é incorporado de forma silenciosa a esse resultado, funcionando como base invisível que sustenta a coerência visual e simbólica das exposições. O que se observa, portanto, não é uma ausência de reconhecimento, mas uma hierarquia de prioridades que define o que deve ser evidenciado e o que permanece nos bastidores para garantir a estabilidade da imagem institucional.

Nesse sentido, essa distinção entre percepções internas, provenientes dos profissionais que atuam diretamente nos bastidores, e percepções externas, de quem trabalha na galeria mas não integra o setor operacional, permite compreender como a invisibilidade do trabalho técnico dialoga diretamente com as ideias de Debord, Trigo e Price, mostrando como o controle sobre o que é visto, a valorização da aparência e a construção da aura da obra moldam a percepção do público e também dos profissionais que não participam do processo operacional. Essa reflexão aproxima ainda mais as falas dos bastidores da noção de espetáculo formulada por Guy Debord, segundo a qual o domínio do visível determina o que é reconhecido como parte da realidade social. Nos aforismos de 1 a 10 (principalmente), de *A Sociedade do Espetáculo* (1967), o autor explica que o espetáculo consiste em um sistema no qual as imagens passam a organizar e estruturar as relações sociais, de modo que a forma como as pessoas vivem, interagem e percebem a realidade é filtrada pelo que é exibido visualmente, criando uma experiência mediada pela representação visual e, observa que “tudo o que era diretamente vivido se esvai na fumaça da representação” (DEBORD, 2003, p. 13). Assim, o que não é apresentado ao olhar, como o esforço, o tempo, o erro e o ajuste, deixa de existir como parte reconhecida da experiência, ainda que seja justamente o que mantém esse sistema de pé. As respostas reforçam a percepção de que a lógica do espetáculo se apoia na manutenção de um campo de visibilidade cuidadosamente construído, onde o brilho da exposição depende do apagamento de todo o processo que a antecede.

Debord ajuda a compreender que o espetáculo não é apenas uma forma de exibição, mas uma estrutura social que define o que pode ser percebido e o que é relegado à sombra. Dessa forma, o que se torna visível no campo da arte não é apenas o resultado estético, mas o próprio regime de poder que decide o que deve ser visto. A partir desse ponto de vista, é possível afirmar que o trabalho técnico ocupa deliberadamente o território do invisível, pois sua ausência da cena pública garante a coerência da narrativa espetacular. O silêncio que envolve essas funções não indica ausência, mas reflete o controle cuidadoso sobre o que é mostrado e

valorizado, organizando de forma estratégica o que recebe atenção e prestígio dentro do mercado da arte.

Para Luciano Trigo, que acompanha a análise de Debord, o mercado da arte se molda sobre a aparência e o valor de troca, relegando os processos reais a um segundo plano. As respostas dos profissionais indicam essa mesma superficialidade, pois muitos relatam que o foco da instituição recai quase sempre sobre o resultado final, enquanto as etapas preparatórias são vistas apenas como meios funcionais.

Partindo dessa lógica, Trigo contribui ainda para entender como essa economia se articula com o valor de mercado. Ao vincular o prestígio da arte à sua aparência e ao valor de troca, ele evidencia que o reconhecimento está sempre associado ao momento de exibição e não ao processo de construção. As respostas que coletei dialogam diretamente com essa lógica, pois demonstram que, dentro da galeria, há um direcionamento consciente de recursos, tempo e atenção para aquilo que o público verá, como a exposição pronta e o estande da feira montado, enquanto as etapas internas permanecem confinadas ao domínio do trabalho “necessário”, mas não valorizado. Esse tipo de gestão da visibilidade é o que assegura o funcionamento contínuo da instituição, ao mesmo tempo em que reforça a separação entre quem produz a imagem e quem a apresenta.

A ênfase na aparência reforça a sensação de que o prestígio e o valor socialmente construído, isto é, aquele reconhecido e legitimado pelas instâncias visíveis do sistema, dependem diretamente do que pode ser exibido, e não do que é construído nos bastidores. De modo semelhante, Sally Price oferece uma leitura complementar, mostrando como o mercado da arte constrói, de forma meticulosa, uma aura de pureza e perfeição em torno da obra e de seus agentes mais visíveis. Nos dados coletados pelo questionário, essa dinâmica se manifesta na constante necessidade de manter o espaço impecável, silencioso e ordenado, de modo que a ilusão de perfeição não seja comprometida por nenhum indício do trabalho técnico. A condição de manter os bastidores invisíveis não surge apenas como uma consequência prática, mas como uma regra da instituição: qualquer ruído,

desordem ou vestígio do trabalho poderia comprometer a aura de perfeição que a galeria busca preservar. É nessa exigência constante de apagar os traços do fazer que se revela o funcionamento interno do espetáculo, onde tanto o valor de uso como o valor de troca da obra estão condicionados à eliminação de tudo que remete à sua produção.

A partir dessas articulações, observa-se que a invisibilidade dos bastidores constitui parte fundamental do modo como a instituição legitima a si mesma. O que está em jogo não é apenas a divisão entre quem aparece e quem não aparece, mas o próprio mecanismo que transforma o invisível em condição para a legitimação do visível. As respostas dos profissionais confirmam essa estrutura, pois evidenciam que o reconhecimento institucional está diretamente associado à capacidade de manter a ilusão de naturalidade e eficiência. A arte, portanto, é mostrada como algo que se sustenta por si mesma, sem esforço, sem falha, sem corpo. O trabalho técnico é o corpo ausente dessa narrativa, o elemento que, ao ser apagado, permite que o espetáculo se mantenha íntegro e incontestável.

Assim, esta análise, amparada pelos autores estudados, aponta para uma compreensão mais ampla: o apagamento não é acidental nem apenas um detalhe, mas parte integrante do próprio método de organização das instituições comerciais de arte. O controle da visibilidade funciona simultaneamente como uma forma de poder e como um instrumento de legitimação. O que poderia parecer apenas uma omissão prática revela-se, na verdade, como um princípio estruturante do mercado, capaz de naturalizar hierarquias, definir valores e regular o modo como a arte é percebida, interpretada e, sobretudo, legitimada socialmente.

As respostas obtidas no questionário, articuladas com as reflexões teóricas, mostram que o apagamento dos bastidores se vincula a uma lógica de funcionamento que ultrapassa a Galeria Nara Roesler, consolidando-se como prática recorrente na estrutura da visibilidade que organiza o mercado artístico contemporâneo. A ausência de reconhecimento não se configura, portanto, como uma falha de percepção, mas como parte de uma engrenagem social que define quem é visível e quem permanece oculto, sustentando o prestígio de determinados

agentes e reforçando a ideia de que o trabalho técnico é um território acessório, quando, na realidade, constitui o alicerce do funcionamento institucional.

Essa constatação convida a repensar a própria noção de autoria e de valor da obra, considerando tanto o valor de uso, que se relaciona às qualidades concretas da obra e à experiência que ela proporciona, como o valor de troca, que diz respeito ao reconhecimento, à legitimidade e à circulação da obra no campo da arte. Se o brilho da obra depende do apagamento de todo o processo que a sustenta, então a legitimidade da instituição repousa sobre uma forma de exclusão cuidadosamente construída. A análise das respostas evidencia que, sob a aparência de neutralidade, há uma organização intencional do que é visto e do que permanece oculto, na qual o gesto técnico é retirado do campo da criação e tratado como simples execução. Esse deslocamento ocorre de maneira silenciosa, mas gera efeitos profundos: define quem ocupa o espaço do discurso, quem é lembrado nos créditos e quem permanece sem visibilidade.

Dessa maneira, compreender a invisibilidade dos bastidores é também compreender as estratégias de poder que moldam como a arte é apresentada e reconhecida socialmente. O que parece ser apenas uma separação entre o visível e o invisível funciona, na verdade, como um instrumento de controle que organiza o olhar, orienta o reconhecimento e define o que será considerado arte ou parte do processo. O trabalho técnico não apenas sustenta o espetáculo, mas revela suas fissuras, tornando visível a tensão entre a aparência e a estrutura que a produz. Reconhecer essa tensão é um passo essencial para questionar o encantamento automático que envolve as instituições artísticas comerciais e abrir espaço para outras formas de visibilidade, nas quais o fazer e o pensar possam coexistir como dimensões igualmente importantes do mesmo processo criativo. Ao permitir que o processo e o produto, o gesto e o conceito, coexistam em igualdade de valor, torna-se possível enxergar a arte não apenas como resultado, mas como uma rede de relações e esforços que lhe conferem sentido e existência.

Mais do que evidenciar o que está invisibilizado, trata-se de compreender como essa invisibilização opera e de que maneira ela participa da construção do

valor e da legitimidade no campo da arte. Assim, o reconhecimento dessas dinâmicas possibilita uma leitura mais crítica sobre o funcionamento do mercado da arte contemporânea, revelando que aquilo que sustenta o espetáculo é também o que o tensiona e o desestabiliza quando passa a ser percebido.

4.2 pressão e perfeição no funcionamento invisibilizado do bastidor

Compreender a invisibilidade dos bastidores não se limita à percepção das estratégias de poder ou da tensão entre aparência e estrutura, é também perceber como essas dinâmicas se materializam no cotidiano da operação.

As respostas aos formulários, somadas à minha experiência cotidiana na Galeria Nara Roesler, evidenciam que a engrenagem invisível dos bastidores opera sob intensa pressão. No dia a dia da galeria, percebo que a urgência se tornou uma espécie de linguagem comum: quase todas as demandas chegam com caráter imediato, e qualquer imprevisto pode interromper o andamento de outras tarefas. Essa sensação de pressa constante cria um estado de alerta permanente, em que a equipe operacional precisa reorganizar prioridades e lidar com múltiplas solicitações ao mesmo tempo. E conforme o tempo, percebi que essa dinâmica, embora cause sobrecarga, acabou sendo assimilada como parte do funcionamento institucional: trabalhar sob pressão deixou de ser exceção e passou a ser o modo pelo qual se garante que tudo aconteça dentro dos prazos estabelecidos.

A urgência se manifesta em mensagens e e-mails que alteram o ritmo do planejamento: um fornecedor informando que nem todas as obras ou materiais estarão prontos a tempo da exposição, uma comunicação do despachante relatando que a carga internacional não pôde embarcar devido à chuva, ou uma notificação de que o fiscal da alfândega ainda não liberou determinada remessa. Há também situações internas que exigem respostas imediatas, como avisos do setor institucional comunicando alterações de última hora em embarques internacionais já organizados, como quando uma obra é retirada e outra incluída no envio, mesmo depois de todas as caixas e compartimentos terem sido produzidos sob medida para aquelas peças específicas. Cada nova comunicação desencadeia uma sequência de ajustes que precisa ser resolvida rapidamente, envolvendo replanejamento de prazos, embalagem, readequações de transporte e revisões orçamentárias que afetam diretamente o controle financeiro e o fluxo de execução. Em muitos casos, é necessário solicitar materiais adicionais, negociar valores e horas extras com fornecedores e transportadoras e ainda

garantir que todas as mudanças ocorram sem comprometer o cronograma. Essa dinâmica de pressão se traduz, portanto, em prazos apertados, orçamentos restritos e expectativas de perfeição, criando um ambiente em que o erro não tem lugar, mesmo sendo parte inerente do processo. A montagem de uma exposição ou feira de arte, por exemplo, é atravessada por contratempos inevitáveis, que precisam ser neutralizados sem que o resultado final revele qualquer sinal de improviso ou descompasso. Enquanto a pressão é transmitida de maneira direta e constante, o público percebe apenas o resultado final impecável.

Posto isso, o bastidor se caracteriza como uma zona de tensão permanente. O espetáculo exige não apenas eficiência, mas também silêncio: o trabalho precisa ser executado com excelência, mas sem deixar vestígios. As respostas ao questionário mostram, ainda, que essa pressão molda não apenas a execução das tarefas, mas também o comportamento e a atenção dos profissionais, que aprendem a agir com discrição, autocontrole e antecipação de problemas, corrigindo falhas sem chamar atenção e mantendo o ritmo da produção sob controle. Para tanto, desenvolvem estratégias sutis de adaptação e priorização, como reorganizar tarefas em tempo real, delegar funções específicas e prever contratempos antes que ocorram, de modo que o resultado final permaneça impecável. Essa forma de operar integra um código não escrito, transmitido entre profissionais experientes e compartilhado por quem atua nos bastidores de galerias e instituições, sejam elas comerciais ou não; combinam-se responsabilidade, precisão e flexibilidade.

Mais do que uma imposição externa, essa busca pela perfeição molda o próprio ritmo de trabalho dentro da Galeria Nara Roesler. A pressão e a tensão se intensificam pelo fato de a galeria ser uma das mais prestigiadas do mundo no campo da arte contemporânea, exibindo mais de 20 exposições anuais entre matriz e filiais¹⁸, sem contar a participação em feiras nacionais e internacionais, o que faz com que o cronograma das exposições, feiras e todos os outros eventos

¹⁸ Dado coletado por mim a partir do acompanhamento da programação anual da Galeria Nara Roesler, em virtude da minha atuação na instituição.

imponha uma cadência acelerada, em que cada erro precisa ser antecipado e cada atribuição concluída com precisão quase cirúrgica. Esse fluxo intenso não envolve apenas a execução prática das tarefas, mas também a coordenação com múltiplos agentes externos, como fornecedores, transportadoras e despachantes, cujas alterações e imprevistos devem ser absorvidos rapidamente, sem comprometer a continuidade do processo. Essa exigência contínua naturaliza uma cultura de desempenho, na qual o sucesso é medido não apenas pela conclusão das atividades, mas pela capacidade de manter o fluxo ininterrupto do trabalho. Assim, o bastidor se transforma em um espaço de alto desempenho contínuo, onde a perfeição é tanto ideal quanto exigência prática. A pressão não se manifesta apenas na execução técnica, mas na manutenção de uma imagem de ordem e harmonia perante o público, a direção da galeria e as demais equipes internas, muitas vezes exigindo soluções imediatas que não comprometam a percepção de controle.

A experiência cotidiana dos profissionais confirma essa lógica: há consciência de que, se o trabalho técnico se tornar visível, ele deixará de ser percebido como suporte e passará a ser confundido com falha. Logo, a pressão pela excelência se manifesta em múltiplos níveis: coordenação interna, comunicação com fornecedores e parceiros, e antecipação de possíveis contratemplos, como atrasos de entrega, ajustes de montagem, alterações de última hora na disposição das obras ou mudanças de cronograma definidas pela direção. O cliente deve encontrar a obra como se ela sempre tivesse pertencido àquele espaço, e essa expectativa influencia diretamente a forma como cada tarefa é realizada. O ritmo intenso, exige controle e precisão, tornando a engrenagem operacional invisível, mas absolutamente essencial para o sucesso da exibição das obras.

Os relatórios individuais, assim como o relatório geral que produzi após a leitura das respostas do questionário, reforçam esse entendimento. O orgulho profissional, apesar de tudo, está justamente em “fazer parecer fácil”, garantindo que tudo funcione como previsto, sem que o público perceba o esforço. Na Galeria

Nara Roesler, isso se traduz em atenção minuciosa a cada detalhe: conferência das obras na chegada e na saída inúmeras vezes, acondicionamento, transporte interno, ajustes necessários e disposição espacial, até a finalização da montagem. Cada movimento é cuidadosamente planejado e monitorado, e pequenas correções, como reposicionamentos de obra, ajustes na sala expositiva ou realinhamento de etiquetas, são realizadas rapidamente, de maneira quase invisível. Essa postura evidencia uma ética do bastidor que combina eficiência, disciplina e autocontrole, em que o profissional se mantém presente em todas as etapas do processo, mas seu esforço precisa permanecer imperceptível. Ao mesmo tempo, a prática contínua de ocultamento e adaptação cria tensão constante, pois é necessário equilibrar precisão, velocidade e antecipação de problemas antes que se tornem visíveis. O resultado é uma rotina de alta complexidade, na qual cada ação e decisão integram uma coreografia ensaiada.

Em síntese, a busca pela perfeição não atua apenas como exigência de resultado, mas como princípio que estrutura o próprio ritmo do trabalho. A pressão cria uma cadência marcada por urgências sucessivas, revisões contínuas e atenção permanente aos detalhes, de modo que o tempo de produção se torna elástico, sempre à beira do limite. Quando uma montagem termina, outra já começa a ser planejada, e o intervalo entre entregas se reduz a um breve respiro. O corpo e a mente dos profissionais se adaptam a esse fluxo incessante, valorizando concentração, precisão e silêncio tanto quanto a execução técnica.

O cotidiano da galeria revela que a perfeição é um modo de operar. Cada tarefa está submetida à necessidade de parecer resolvida, previsível e impecável. Esse ideal redefine as relações entre tempo e trabalho, transformando o processo em uma sucessão de ajustes discretos e respostas imediatas. Com o tempo, essa lógica se naturaliza: a pressão se torna condição de funcionamento, a urgência se torna forma de organização, e o bastidor se converte em espaço de vigilância e antecipação, no qual eficiência, resistência e precisão coexistem. Reconhecer essa estrutura é compreender que o bastidor, longe de ser apenas suporte invisível do espetáculo, é o lugar onde o tempo do trabalho se dobra e se ajusta para que o

tempo da arte pareça contínuo e natural. É ali que se revela o verdadeiro custo da perfeição aparente, em que cada gesto invisibilizado carrega a tensão de um sistema que exige excelência constante, sustentada pelo esforço humano.

4.3 percepções contraditórias dos profissionais no funcionamento do operacional da Galeria Nara Roesler

Se o bastidor se constitui como um espaço de vigilância intrínseca ao próprio fazer, caracterizado por um controle permanente que incide tanto sobre os procedimentos técnicos como sobre a conduta dos profissionais, e se é marcado por precisão e esforço invisibilizado, torna-se evidente que a questão da visibilidade do trabalho operacional suscita opiniões divergentes entre os profissionais da Galeria Nara Roesler.

Essa divergência não decorre apenas de percepções individuais, mas da própria estrutura do mercado da arte contemporânea, que distribui papéis e responsabilidades de forma desigual, atribuindo a cada equipe um tipo específico de visibilidade. Nesse contexto, o bastidor se configura como um território onde diferentes expectativas se encontram: de um lado, o desejo de reconhecimento e valorização dos processos; de outro, a necessidade de proteger a imagem de perfeição que sustenta a credibilidade institucional. Assim, cada decisão sobre o que pode ser mostrado ao público carrega implicações, influenciando diretamente a maneira como o espetáculo é percebido e mantido.

Entre os relatos coletados, surgem posições ambíguas: alguns profissionais consideram que tornar os bastidores acessíveis ao público ou evidentes nas comunicações institucionais pode fortalecer o espetáculo, oferecendo uma dimensão adicional de complexidade e transparência, mostrando como o resultado final depende de uma engrenagem cuidadosamente organizada. Outros percebem esse mesmo ato como um risco, capaz de enfraquecer a percepção de perfeição da obra e, conseqüentemente, do próprio espetáculo, ao revelar esforços que antes permaneciam invisíveis e que, segundo esses profissionais, não deveriam ser expostos. Essa divisão não é aleatória, mas reflete diferentes posições e interesses dentro do mercado da arte contemporânea: parte do time envolvido na concepção e acompanhamento das exposições enxerga na visibilidade uma oportunidade de ampliação discursiva e de fortalecimento institucional; o setor de vendas e relacionamento com clientes, por sua vez, avalia os impactos dessa exposição

sobre a percepção de prestígio, exclusividade e valor comercial; já a equipe operacional, responsável pelo transporte, montagem e segurança das obras, lida com os riscos concretos de que qualquer divulgação inadvertida exponha fragilidades do processo. Dessa forma, as divergências não se limitam a preferências estéticas, mas traduzem modos distintos de compreender o próprio funcionamento da Galeria. A coexistência dessas perspectivas evidencia que o equilíbrio entre visibilidade e invisibilidade é um desafio constante, no qual cada escolha precisa conciliar a transparência desejada com a preservação da imagem de excelência que o espetáculo exige para permanecer convincente aos olhos do público.

Assim, nas respostas e em minhas observações cotidianas, torna-se perceptível que a divisão de opiniões sobre a exposição dos bastidores expressa mais do que simples preferências: ela revela as hierarquias internas e as distintas formas de reconhecimento dentro da instituição. Os profissionais que lidam com a logística, acervo, produção de obras e montagem das exposições descrevem um cotidiano de precisão, responsabilidade e atenção constante, em que qualquer descuido pode comprometer não apenas a integridade física das obras, mas também a coerência visual e o ritmo da montagem. Apesar da centralidade desse trabalho, ele permanece em uma zona de invisibilidade institucional, raramente associado à dimensão criativa ou intelectual das exposições. Essa condição, no entanto, não é apenas consequência de negligência, mas também parte de um modelo de gestão que associa a perfeição do resultado à ausência de falhas perceptíveis.

Ao mesmo tempo, há entre os integrantes do bastidor uma percepção crescente de que a transparência, quando bem dosada, pode servir como ferramenta de afirmação e valorização profissional. Mostrar o cuidado, a técnica e o pensamento envolvidos em cada decisão operacional é uma forma de atribuir sentido ao que muitas vezes é reduzido à execução. Ainda assim, o medo de que a superexposição banalize o processo ou fragilize a imagem institucional permanece presente, o que reforça a ideia de que a visibilidade, no contexto da

arte contemporânea, deve ser entendida como uma estratégia calculada que mede os efeitos de cada revelação sobre a percepção do público e das instituições.

Nas ocasiões em que parte do bastidor é mostrada de maneira controlada, por meio de pequenos vídeos ou cortes postados nas redes sociais que destacam apenas trechos selecionados do trabalho operacional de acordo com aquilo que a galeria deseja que seja percebido, essa escolha reforça a narrativa planejada e evita expor o processo completo, que poderia revelar complexidades, erros, improvisos ou fragilidades do trabalho que poderiam ser mal interpretados. Para o time de vendas, mostrar toda a dinâmica do bastidor, incluindo etapas mais técnicas e administrativas, é considerado arriscado, pois existe a percepção de que, ao testemunhar o processo integral, a obra poderia perder parte de seu impacto estético e da percepção de valor, influenciando decisões de aquisição ou a avaliação do acervo.

Assim, tornar visível o trabalho operacional não significa simplesmente mostrar o que foi feito, mas decidir de forma cuidadosa o que pode ser percebido sem comprometer a experiência estética e a coerência do espetáculo, equilibrando a transparência com a manutenção da autoridade e do controle sobre a narrativa da exposição.

Essas percepções contrastantes mostram que a decisão sobre o que se torna visível é, na verdade, uma negociação entre diferentes formas de poder dentro do sistema da arte. Para o time do bastidor, o próprio bastidor pode se tornar uma extensão do discurso expositivo, na medida em que o processo e a execução também comunicam valores e intenções que sustentam a experiência da mostra. Ao revelar parte dessa infraestrutura, é possível criar novas camadas de leitura para o público, que passa a compreender a montagem e o transporte não apenas como etapas técnicas, mas como componentes do pensamento expositivo. Para as equipes de vendas, por outro lado, essa visibilidade representa um risco calculado à imagem de exclusividade que sustenta o valor das obras e a confiança dos colecionadores.

O embate entre essas perspectivas produz uma tensão constante entre transparência e controle, reconhecimento e apagamento, eficiência e improviso. Essa tensão não é apenas estrutural, mas também simbólica, pois define o grau de abertura que o espetáculo pode suportar sem perder sua força. A análise das respostas reforça, portanto, que o espetáculo não é enfraquecido pela existência dos bastidores, mas pelo modo como eles são revelados. Quando expostos de maneira intencional e cuidadosa, os bastidores podem ampliar a experiência do público, tornando o espetáculo mais complexo e verossímil; quando mostrados de forma desordenada ou excessiva, podem, de fato, comprometer a aura de controle e excelência que o sustenta.

Em meio a essas contradições, o bastidor se torna um campo de disputa sobre sentidos e posições. Nele coexistem a necessidade de visibilidade, que oferece reconhecimento aos profissionais que normalmente permanecem ocultos, e o desejo de preservar a aparência de perfeição que legitima a experiência estética e o prestígio da galeria. O equilíbrio entre essas forças exige uma avaliação constante de riscos, contextos e conveniências, tanto nas decisões institucionais como nas percepções individuais de cada funcionário. A análise das respostas mostra que a ideia de transparência não é unânime nem linear, mas permeada por nuances: alguns a percebem como um caminho de fortalecimento do espetáculo, ao torná-lo mais humano e inteligível; outros acreditam que qualquer tentativa de revelação ameaça a coerência visual e o encanto que mantém o público envolvido. Esse contraste não enfraquece a compreensão do fenômeno, mas o aprofunda, pois revela que o espetáculo depende justamente dessa tensão para existir. Ele se sustenta na oscilação entre mostrar e esconder, entre o gesto técnico e a ilusão de naturalidade. Assim, o bastidor deixa de ser apenas um espaço funcional e se afirma como parte constitutiva do próprio espetáculo, um território onde o equilíbrio entre visibilidade e reserva é constantemente negociado e redefinido para garantir a permanência daquilo que o público reconhece como arte.

4.4 a cortina que cai: revelação ou artifício do espetáculo?

Como já mencionado, nos últimos anos, tem se tornado cada vez mais comum que as próprias instituições de arte transformem os bastidores em parte do espetáculo. O que antes era um território silencioso e restrito, reservado ao trabalho técnico e às práticas que sustentam o visível, passa agora a ser exibido em vídeos, registros de montagem e conteúdos de bastidor cuidadosamente editados.

Essa tendência reflete um deslocamento nas estratégias de comunicação das galerias, museus e instituições artísticas, que passaram a investir na construção de uma imagem de transparência, como se abrir suas engrenagens ao público fosse uma forma de democratizar o acesso à arte. Contudo, essa exposição calculada opera mais como uma performance de sinceridade do que como uma real abertura institucional. Ao mostrar o que está “por trás”, a galeria fabrica uma narrativa sobre si mesma, selecionando o que pode ou não ser visto, e cria, assim, uma nova camada de ficção dentro da própria estrutura do espetáculo. O bastidor passa a funcionar como uma ferramenta de autopromoção simbólica, em que o gesto de mostrar o processo se transforma em estratégia de legitimação. Durante meu trabalho na Galeria Nara Roesler, percebo que essa lógica se manifesta no cuidado permanente com o que é mostrado nas redes, uma filtragem quase coreográfica dos momentos de montagem e uma preocupação constante em preservar a imagem de organização e precisão, mesmo diante dos imprevistos que fazem parte da rotina. O que está em jogo não é apenas a divulgação de uma rotina de trabalho, mas a produção de uma imagem de eficiência, refinamento e autenticidade capaz de fortalecer o prestígio institucional e posicionar a galeria dentro de um mercado cada vez mais competitivo.

Os registros de montagem, os vídeos de transporte e os ensaios fotográficos feitos durante a preparação das exposições passam por um processo de estetização que apaga os traços da exaustão, do improviso e do erro. O trabalho físico e mental da equipe operacional, os imprevistos e a precariedade cotidiana desaparecem sob o verniz de uma edição, marcada por trilhas sonoras sutis, enquadramentos limpos

e uma cadência visual que transforma o esforço em coreografia. O que era operação é convertido em imagem; o que era processo é transformado em produto visual. Assim, a cortina parece cair, mas o que se revela é apenas mais uma camada do espetáculo, cuidadosamente construída para parecer espontânea. A promessa de mostrar o real acaba funcionando como uma reafirmação daquilo que o espetáculo sempre quis sustentar: a aparência de perfeição e a manutenção da aura, agora transposta também para o próprio fazer técnico. Essa estetização da transparência transforma o gesto de trabalhar em parte da mise-en-scène¹⁹, apagando as fronteiras entre o real e o encenado, e criando um tipo de bastidor higienizado, que encanta o olhar e neutraliza qualquer possibilidade de crítica.

Esse fenômeno se articula à lógica contemporânea do mercado da arte, em que tudo tende a se transformar em imagem e discurso.

Em seu livro *A grande feira: uma reação ao vale-tudo na arte contemporânea* (2009), Luciano Trigo observa que o sistema artístico atual ampliou o campo do consumo, convertendo não apenas a obra, mas também o processo em produto, o que transforma o fazer artístico em espetáculo contínuo. O bastidor, antes espaço de anonimato e de concentração técnica, passa a ter valor simbólico e comunicacional, funcionando como instrumento de branding institucional²⁰. Sally Price, em seu livro *Arte primitiva em centros civilizados* (2000), contribui para essa leitura ao demonstrar que o valor da arte é constantemente mediado pela relação entre o que se apresenta como “autêntico” e o que é, de fato, uma representação cuidadosamente moldada. Assim, o bastidor visível não é uma abertura real, mas uma encenação fabricada para reforçar a aura do próprio sistema, uma ilusão de acesso que preserva o controle sobre o que pode ser visto. A transparência, nesse sentido, não rompe com o espetáculo, mas o

¹⁹ Termo de origem francesa (literalmente, "colocação em cena") que se refere ao conjunto de elementos visuais e cênicos dispostos em um palco, filme ou, neste caso, em uma exposição ou registro de bastidor. Implica uma encenação intencional.

²⁰ Processo de gerenciar a identidade e a reputação de uma empresa no mercado.

amplia: torna-se o próprio combustível de um mercado que se alimenta da promessa de acesso, sem jamais concedê-lo plenamente.

No estudo de caso da Galeria Nara Roesler, essa dinâmica se manifesta de forma exemplar. A instituição preserva o controle sobre o que pode ser visto e sobre o modo como deve ser percebido. Não há visitas abertas aos espaços técnicos nem acesso irrestrito aos procedimentos de produção, montagem e transporte. Mesmo internamente, a separação entre o visível e o invisível é nítida: o que é preparado para o olhar externo difere completamente do ritmo interno de trabalho, feito de urgências, planilhas, improvisos e negociações que dificilmente caberiam na imagem de fluidez que a galeria projeta. O público entra em contato apenas com imagens oficiais, produzidas e tratadas para as redes sociais (isso quando postadas), nas quais se destacam os aspectos visuais mais atraentes do processo, sem qualquer vestígio de desgaste ou falha. O bastidor, portanto, existe, mas sob uma camada espessa de mediação, que o converte em símbolo de profissionalismo e competência. A cortina se move apenas o suficiente para que o público acredite estar vendo o “dentro”, quando, na verdade, continua diante de uma superfície calculada. O bastidor ideal, que a instituição escolhe mostrar, atua como uma narrativa de excelência, consolidando a reputação da galeria no mercado nacional e internacional de arte e preservando o controle sobre a forma como seu funcionamento interno é interpretado.

Essa encenação do bastidor como espetáculo representa o ponto máximo da lógica de visibilidade analisada ao longo deste trabalho. O que deveria ser revelação torna-se disfarce; o que parece exposição é, na verdade, controle. Viver esse bastidor de dentro torna mais evidente o quanto a transparência é planejada, o quanto o olhar institucional decide, a cada gesto, o que pode ser percebido como verdadeiro. O gesto de mostrar converte-se em estratégia de ocultamento, uma forma de administrar a percepção e de preservar o poder simbólico das instituições de arte, principalmente aquelas com objetivo comercial. A cortina cai, mas não para romper a ilusão, cai para reafirmá-la, conferindo à invisibilidade uma nova roupagem, mais sofisticada e estética. Ao ser transformado em imagem, o bastidor

perde sua potência de realidade e sua dimensão crítica, dissolvendo-se no mesmo sistema que pretendia questionar. O real é substituído por sua representação idealizada, e o olhar do público, mesmo diante do “processo”, continua sendo conduzido por uma dramaturgia institucional.

Dessa forma, o ciclo se fecha. Isso quer dizer que o próprio espetáculo assimila o gesto de revelar o bastidor e o transforma em parte de sua engrenagem visual, convertendo a tentativa de transparência em mais uma camada de encenação. O gesto de revelar é capturado pelo sistema e devolvido como fetiche, no sentido de que o olhar do público passa a desejar não apenas a obra, mas também o ato de vê-la sendo feita, transformando o processo em objeto de fascínio. O bastidor deixa de ser um espaço de trabalho para se tornar uma superfície de encantamento, em que a promessa de transparência é convertida em produto de desejo e consumo.

A ilusão de acesso, portanto, não rompe a distância entre o público e a instituição; ao contrário, reforça-a, pois o que se oferece é apenas uma aparência controlada de abertura. A promessa de transparência se transforma em mais uma estratégia de encantamento, que sustenta a aura de profissionalismo e mistério que o mercado contemporâneo exige. A cortina cai, mas o palco continua o mesmo, e o público, ainda fascinado pela aparência de acesso, permanece diante de uma representação cuidadosamente construída. O bastidor, outrora espaço de trabalho silencioso e real, converte-se em espetáculo sobre si mesmo, reafirmando a força do artifício e a permanência da ilusão na experiência da arte contemporânea.

conclusão

Encerrar esta pesquisa significa também concluir um ciclo de experiências que marcaram de forma decisiva minha formação e o meu cotidiano profissional. Desenvolver este trabalho a partir de dentro de uma galeria de arte contemporânea foi uma oportunidade singular: não se tratou de observar à distância, mas de viver, diariamente, as engrenagens que possibilitam o funcionamento das exposições, feiras e demais eventos comerciais que integram a dinâmica da Galeria Nara Roesler. Essa posição, entre o fazer e o pensar, entre a rotina operacional e a análise crítica, permitiu compreender de forma mais sensível as tensões que atravessam o campo da arte.

A imersão nesse ambiente revelou que os bastidores da arte não são apenas um espaço de suporte técnico, mas um território de decisões, negociações e esforços que determinam o modo como o espetáculo expositivo da arte se concretiza. Trabalhar nesse contexto fez com que cada conceito estudado ganhasse corpo: o espetáculo de Debord, a crítica de Trigo ao mercado e a reflexão de Price sobre a mediação cultural deixaram de ser ideias abstratas e passaram a dialogar diretamente com situações reais no meu dia a dia na Galeria Nara Roesler. Foi nesse cruzamento entre teoria e prática que o trabalho encontrou sua força, transformando a experiência profissional em lente analítica e a observação crítica em extensão do próprio fazer.

A pesquisa também evidenciou como a invisibilidade dos bastidores não é apenas um dado, mas uma construção intencional. O funcionamento impecável das exposições e feiras de arte exigem que tudo pareça natural, como se a arte simplesmente acontecesse. Experimentar essa rotina de perto me mostrou que essa fluidez aparente só é possível porque há uma estrutura minuciosamente articulada, feita de cronogramas, embalagens, transportes, reuniões, imprevistos e soluções silenciosas. Essa percepção prática ajudou a compreender que a invisibilização não é ausência, mas o efeito de um trabalho altamente presente e constante. Ao mesmo tempo, tornou-se evidente a tendência contemporânea de

espetacularização do próprio bastidor, em que cada detalhe do trabalho interno pode ser transformado em um espetáculo cuidadosamente encenado.

Ao longo da escrita, percebi o quanto o discurso da transparência, amplamente difundido nas instituições de arte, especialmente nas de caráter comercial, continua operando como uma forma de controle. Mesmo quando há a intenção de mostrar os bastidores, o que chega ao público é uma versão cuidadosamente mediada, em que o fazer técnico é transformado em narrativa visual, e o processo, em estratégia de comunicação. O bastidor deixa de ser um espaço de trabalho para se tornar parte do espetáculo, um cenário cuidadosamente composto para reforçar a imagem de eficiência e profissionalismo que o mercado exige. Observar essa tendência em diálogo com a realidade da Galeria Nara Roesler, onde o acesso ao espaço técnico é restrito e cada etapa da operação é conduzida sob rigoroso controle de imagem, permitiu compreender que a transparência institucional não se traduz em abertura efetiva, mas em uma camada adicional da própria lógica do espetáculo. Logo, essa percepção sugere possibilidades futuras para pensar formas de evidenciar os bastidores sem que eles se convertam apenas em espetáculo superficial.

Entretanto, a dificuldade desta pesquisa não esteve apenas em articular a prática à teoria, mas também em encontrar referências que tratassem diretamente dos bastidores e dos processos invisibilizados dentro das instituições de arte. O campo acadêmico ainda dedica pouca atenção a essas dimensões operacionais, o que tornou o percurso teórico mais exigente e fragmentado. Além disso, transformar uma experiência vivida, marcada por urgências, prazos e decisões cotidianas, em um texto analítico foi um desafio constante. Traduzir o ritmo dos bastidores em linguagem acadêmica exigiu não apenas rigor conceitual, mas também sensibilidade para preservar a dimensão humana do trabalho. Foi preciso equilibrar o olhar empírico com a reflexão crítica, evitando que minha experiência se perdesse entre conceitos e metodologias. Houve momentos em que esse processo pareceu árduo, sobretudo por conciliar a rotina profissional com as demandas da escrita, mas essa travessia tornou o trabalho mais coerente com o

que ele se propõe a discutir: aquilo que se mantém oculto, mas sustenta o que é visto.

Com o término deste estudo, o que permanece é a consciência de que os bastidores não precisam, necessariamente, ser revelados para ganharem importância. O desafio talvez seja outro: criar espaços de reconhecimento dentro do próprio sistema, onde todo o time operacional seja compreendido como dimensão estrutural da experiência artística, e não como extensão secundária. Pensar sobre os bastidores é, portanto, pensar sobre a arte em sua totalidade, considerando não apenas o que aparece nas salas expositivas, mas também tudo o que a sustenta antes, durante e depois da exibição. Essa perspectiva permite compreender que o funcionamento de uma galeria de arte depende de uma cadeia de procedimentos interligados, em que decisões técnicas, organizacionais e conceituais se sobrepõem continuamente. Assim, refletir sobre os bastidores é também refletir sobre o modo como a arte se organiza, circula e se legitima, reconhecendo que a prática artística contemporânea coexiste e é complexamente entrelaçada com as dinâmicas institucionais e operacionais que a sustentam e a inserem no circuito.

Esta monografia me permitiu olhar com mais profundidade para o que antes era apenas rotina, transformando o cotidiano profissional em um objeto de reflexão. Entre documentos, embalagens, transportes e cronogramas, encontrei uma linguagem silenciosa que traduz o compromisso coletivo necessário para que uma exposição exista, e, mais do que responder a uma inquietação, esta pesquisa consolidou uma forma de ver: compreender que o espetáculo da arte depende tanto do gesto visível do artista como do trabalho invisível de todos aqueles que fazem a engrenagem girar. Ao longo desse processo, percebi que o funcionamento da galeria está marcado por uma tensão constante entre valor de uso e valor de troca. A obra precisa ser apresentada ao público de forma que sua fruição seja plena, garantindo a experiência estética, que constitui o valor de uso, enquanto as operações invisíveis nos bastidores asseguram simultaneamente que a obra mantenha seu valor de troca, preservando sua exclusividade e as condições de

comercialização no mercado. Nesse entrelaçar de planejamento, montagem, documentos e sala expositiva, entre deslocamento físico e pensamento curatorial, constrói-se uma narrativa própria, e o cotidiano da galeria revela-se como um campo de relações complexas em que precisão, tempo e cuidado se transformam em formas de expressão. Refletir sobre o funcionamento interno desse sistema é, assim, refletir sobre os modos de organizar, viabilizar e experimentar a arte em seus diferentes contextos expositivos, percebendo a delicada articulação entre gesto, estratégia e experiência.

Esta pesquisa buscou reconhecer a importância das estruturas que tornam possíveis as experiências de fruição estética, contemplação e envolvimento do público com a obra. Assim, o trabalho de conclusão de curso reafirma a necessidade de incluir essas dimensões invisibilizadas no debate sobre o fazer artístico contemporâneo e sobre as condições reais que possibilitam sua existência pública. Em última instância, compreender os bastidores é compreender o próprio sistema de galerias como um organismo ativo, sustentado por práticas constantemente invisibilizadas que garantem o funcionamento, o valor e a permanência da arte no circuito.

referências

ALMEIDA E DALE. *Perfil oficial Almeida & Dale Galeria de Arte*. São Paulo: Instagram, 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/almeidaedale?igsh=Z3M5dml1cWc5czk3>. Acesso em: 22 out. 2025.

BRADY, Anna. *Operations staff make the art world go round—so why are they undervalued?*. 6 fev. 2025. Disponível em: https://www.theartnewspaper.com/2025/02/06/the-unsung-heroes-of-the-art-world?fbclid=PAY2xjawIXe1pleHRuA2FlbQIxMQABpupZV0upbHhPki3hvNQhXPxBE8mCIqKnXy-BBr9Apy4-UIR_KbpbaG7H9Q_aem_2sS1xGCLduiagyYuN9q4_w. Acesso em: 11 fev. 2025.

BENTO, Emmanuel. *Ela começou no Recife e se tornou a primeira brasileira a abrir uma galeria em Nova York: conheça a trajetória de Nara Roesler*. 6 out. 2025. Disponível em: <https://jc.uol.com.br/cultura/2025/10/06/ela-comecou-no-recife-e-se-tornou-a-primeira-brasileira-a-abrir-uma-galeria-em-nova-york-conheca-a-trajetoria-de-nara-roesler.html>. Acesso em: 7 out. 2025.

BOTTOMORE, Tom (org.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988. Disponível em: <https://marxismo21.org/wp-content/uploads/2012/12/Dicion-rio-do-Pensamento-Marxista.pdf>. Acesso em: 24 set. 2025.

BOURDIEU, Pierre. *As regras da arte*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996. 432 p. ISBN 8571645221

BOX BROTHERS. *A brief history of art couriers: a look back into the art courier history*. 3 jan. 2025. Disponível em: <https://boxbroslasvegas.com/art-courier-history>. Acesso em: 8 out. 2025.

CIRCULAÇÃO internacional de obras de arte. 15 jun. 2018. 1 vídeo (178 min 15 s). Publicado pelo canal seLecTV. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EWQjTmrJiNI>. Acesso em: 12 abr. 2025.

DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. 1. ed. São Paulo: Contraponto, 2003. 238 p. ISBN 8585910178.

GALERIA NARA ROESLER. *[Fotografia sem título, espaço expositivo]*. In: INSTAGRAM. São Paulo, 5 ago. 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/share/BBRy7A37PV>. Acesso em: 22 set. 2025.

GALERIA NARA ROESLER. *Perfil oficial da Galeria Nara Roesler*. São Paulo: Instagram, 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/galerianararoesler/>. Acesso em: 22 out. 2025.

HEINICH, Nathalie. *O paradigma artístico: noções fundamentais sobre arte contemporânea*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

LLOSA, Mario Vargas. *A civilização do espetáculo: uma radiografia do nosso tempo e da nossa cultura*. Arequipa: Objetiva, 2013. 208 p. ISBN 8539004941.

MARTINS, Maria Helena P. *Manuseio e embalagem de obras de arte: manual*. Rio de Janeiro: Funarte, 1989.

MOVIU. *Evolution of art transport: from ancient works to the digital era*. Geneva, 15 nov. 2023. Disponível em: <https://moviu.com/en/evolution-of-art-transport-from-ancient-works-to-the-digital-era/>. Acesso em: 8 out. 2025.

PRICE, Sally. *Arte primitiva em centros civilizados*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. 200 p. ISBN 8571082251.

PROGRAMA *Produção Cultural: #9 Logística de obras de arte*. 28 dez. 2021. 1 vídeo (78 min 18 s). Publicado pelo canal arte3. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Dcno52wVc8c>. Acesso em: 29 mar. 2025.

PROGRAMA *Produção Cultural: #10 Seguro de obras de arte para exposições*. 28 dez. 2021. 1 vídeo (85 min 9 s). Publicado pelo canal arte3. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=njc9o3qWA_Q. Acesso em: 30 mar. 2025.

TRIGO, Luciano. *A grande feira: uma reação ao vale-tudo na arte contemporânea*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009. 240 p. ISBN 9788520009680.

APÊNDICE A — questionário aplicado à profissionais da Galeria Nara Roesler

Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso

Olá!

Este formulário foi criado como parte do processo de investigação para o meu Trabalho de Conclusão de Curso em Artes Visuais, orientado pelo professor Felipe Chaimovich. O foco da pesquisa é investigar como os processos técnicos, operacionais e burocráticos atuam de forma pouco visível, mas essencial, para o funcionamento do sistema da arte contemporânea.

A partir da minha atuação na Galeria Nara Roesler e da leitura do livro *A Sociedade do Espetáculo*, de Guy Debord, busco refletir sobre as contradições entre a imagem final das exposições e tudo aquilo que ocorre por trás para que esse “espetáculo” aconteça.

As perguntas abaixo foram elaboradas com o objetivo de escutar diferentes perspectivas sobre essa engrenagem de trabalho que, apesar de indispensável, permanece fora do olhar do público.

Seu olhar e sua experiência são fundamentais para que a pesquisa ganhe corpo, densidade e validade.

Por gentileza, responda com sinceridade e profundidade! Pode ficar tranquilo(a) que o seu nome não será citado no meu TCC em nenhum momento. A ideia é ouvir sua experiência com liberdade e respeito. :)

Muito obrigada pela contribuição! <3

Nome:*

Cargo/função na galeria:*

Bloco 1 – Trajetória e atuação:

- 1) Como começou sua atuação na área de logística, produção ou vendas no campo da arte?*
- 2) Quais são suas principais responsabilidades no cotidiano da galeria?*

Bloco 2 – Bastidores x espetáculo:

- 1) Em sua experiência, como você percebe o reconhecimento (ou a ausência dele) do trabalho técnico e logístico nas instituições de arte?*
- 2) Como você interpreta o valor que se atribui à invisibilidade nos bastidores?*
- 3) Como, na sua visão, o espetáculo funciona enquanto espetáculo? Quais estratégias ou “truques” são mobilizados para que a exposição pareça perfeita para o público final?*

Bloco 3 – A lógica do espetáculo (baseada em Debord):

- 1) Você sente que as necessidades e limitações do setor operacional (logística, produção etc.) são levadas em conta quando a galeria decide coisas como prazos, orçamento e planejamento de exposições, feiras e eventos em geral?*
- 2) Como você enxerga a relação entre os imprevistos nos bastidores e a imagem que a instituição mantém diante do público?*
- 3) Você percebe se a busca por um resultado final impecável molda, de alguma forma, o ritmo e as decisões do trabalho nos bastidores?*

Bloco 4 – Valor de uso x valor de troca:

- 1) Você já percebeu se a venda funciona melhor quando tudo parece simples e perfeito — como se a obra tivesse “aparecido” ali sem esforço?*

Bloco 5 – Formação e valorização:

- 1) Você acredita que mostrar demais os bastidores enfraquece a imagem da exposição? Ou que revelar esses processos pode fortalecer a percepção de valor do trabalho como um todo?*
- 2) Se você teve alguma formação na área da arte (acadêmica ou não), ela te preparou para lidar com as questões técnicas e de bastidor do trabalho?*

Autora: Beatriz Florencio Borges Gomes
Revisão: Thainá Vilella Rodrigues Maria
Diagramação: Beatriz Florencio Borges Gomes
Impressão e acabamento: Esag Gráfica Digital

Formato: A5 (14,8 x 21 cm)
Impressão: Colorida
Tipo de papel (miolo): Offset 120 g/m²
Encadernação: Capa dura, brochura costurada

2025 — Beatriz Florencio Borges Gomes

