

2025

**Raphael Augusto dos
Santos Fonseca**

**Como metodologias do design podem catalisar o
mercado da arte contemporânea e promover
artistas emergentes em Portugal e no Brasil.**

2025

**Raphael Augusto dos
Santos Fonseca**

**Como metodologias do design podem catalisar o
mercado da arte contemporânea e promover
artistas emergentes em Portugal e no Brasil.**

Dissertação/ Projeto apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica do Doutor Luiz Fernando Carvalho Botega, Professor Auxiliar da Universidade Europeia, IADE.

Dedico este trabalho a todo ecossistema da arte contemporânea lusitana e brasileira, com muita estima.

agradecimentos

Agradeço, antes de mais, à minha família, pelo amor, pela paciência e pelo incentivo constante que tornaram este percurso possível. Ao Prof. Luiz Botega, expresso a minha profunda gratidão pela orientação rigorosa, disponibilidade e confiança ao longo de todo o processo. À Prof.^a Sara Gancho, agradeço pela ajuda generosa, pelas sugestões oportunas e pelo cuidado dedicado ao meu trabalho.

Aos participantes desta investigação: artistas emergentes, curadores, galeristas, agentes do mercado e colecionadores, um sincero obrigado por terem partilhado o vosso tempo, experiência e visão; sem a vossa generosidade, esta pesquisa não teria a mesma relevância. Agradeço também aos colegas de mestrado pelas trocas, críticas construtivas e encorajamento diário.

Por fim, agradeço à comunidade artística em Portugal e no Brasil, cuja vitalidade e perseverança inspiraram este trabalho. Dedico esta tese a quem trabalha, muitas vezes de forma silenciosa, para tornar o ecossistema da arte mais justo, inclusivo e sustentável.

palavras-chave

metodologias do design; arte contemporânea; artistas emergentes; mercado de arte; design management; Portugal; Brasil.

resumo

Esta pesquisa investiga de que forma metodologias do design podem atuar como catalisadoras no fortalecimento do mercado de arte contemporânea e na promoção de artistas emergentes em Portugal e no Brasil. A partir de uma abordagem qualitativa, fundamentada em entrevistas, análise documental e revisão crítica da literatura, mapeou-se os desafios enfrentados por artistas em início de carreira e as dinâmicas deste mercado com o objetivo de gerar insights estratégicos e propor soluções orientadas por serviços, visando a melhoria e o fortalecimento de um ecossistema artístico mais inclusivo e sustentável. Propôs-se assim uma solução inovadora, baseada nos insights mapeados e nas metodologias do design, que auxilia a inserção de artistas emergentes no mercado, ao mesmo tempo em que melhora a dinâmica colaborativa entre artistas, profissionais do setor da arte e colecionadores, fomentando conexões mais equitativas e acessíveis.

Keywords

design methodologies; contemporary art; emerging artists; art market; design management; Portugal; Brazil.

abstract

This research investigates how design methodologies can act as catalysts in strengthening the contemporary art market and promoting emerging artists in Portugal and Brazil. Based on a qualitative approach, grounded in interviews, document analysis, and critical literature review, it mapped the challenges faced by early-career artists and the dynamics of this market with the aim of generating strategic insights and proposing service-oriented solutions to improve and strengthen a more inclusive and sustainable artistic ecosystem. An innovative solution was thus proposed, based on the mapped insights and design methodologies, which assists the integration of emerging artists into the market while enhancing the collaborative dynamics among artists, art sector professionals, and collectors, fostering more equitable and accessible connections.

1. Introdução

1.1 Contextualização

1.2 Problema de Investigação

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

1.3.2 Objetivos específicos

1.4 Justificativa e Relevância

1.5 Delimitação e Foco da Investigação

1.6 Metodologia Geral

1.7 Estrutura da Tese

1.7.1 Introdução

1.7.2 Revisão de Literatura

1.7.3 Desenho da Pesquisa

1.7.4 Análise e Resultados

1.7.5 Proposta de Intervenção

1.7.6 Conclusão

2. Revisão de Literatura

2.1 Arte Contemporânea: Definições e Ecossistemas

2.2 Artistas Emergentes em Portugal e Brasil

2.2.1 Emergência no Campo Artístico

2.3 Problemas Sistêmicos no Mercado de Arte

2.4 Programas de Apoio e Modelos de Mediação Cultural

- 2.5 Interseccionalidade e Acesso ao Campo Artístico
- 2.6 Design Thinking e Design de Serviços
- 2.7 Design Management como Estratégia de Inovação Cultural
- 2.8 Síntese Crítica e Lacunas da Literatura
- 2.8.1 Lacunas identificadas

3. Desenho da Pesquisa

- 3.1 Etapas do Processo e Aplicação Prática
 - 3.1.1 Empatizar
 - 3.1.2 Definir
 - 3.1.3 Idear
 - 3.1.4 Prototipar
 - 3.1.5 Teste
- 3.2 Técnicas de Coleta de Dados
 - 3.2.1 Guião de Entrevista para Artistas Emergentes
 - 3.2.2 Guião de Entrevista para Profissionais do Mercado de Arte
 - 3.2.3 Guião de Entrevista para Colecionadores de Arte Contemporânea
- 3.3 Justificativa análise qualitativa
- 3.4 Perfis dos entrevistados
- 3.5 Estratégia de Análise Qualitativa e Codificação
 - 3.5.1 Justificativa do Método
 - 3.5.2 Etapas do Processo Analítico
 - 3.5.2.1 Pré-análise

- 3.5.2.2 Codificação Temática
- 3.5.2.3 Tratamento e Interpretação dos Dados
- 3.5.3 Cruzamento de Dados por Perfil e Contexto
- 3.5.4 Rigor e Critérios de Qualidade
- 3.6 Limitações da Pesquisa
- 3.7 Considerações Éticas

4. Análise e Resultados

- 4.1 Mapeamento do Ecossistema da Arte Contemporânea
 - 4.1.1 Estrutura Geral do Sistema
 - 4.1.2 Posição dos Artistas Emergentes no Sistema
 - 4.1.3 Lacunas de Conexão e Mediação Identificadas
 - 4.1.4 Proposição Visual do Sistema
- 4.2 Tensão e Convergência entre Stakeholders
- 4.3 Comparações entre os Contextos de Brasil e Portugal
 - 4.3.1 Convergências: Precariedade e Desconexão Sistémica
 - 4.3.2 Diferenças no Suporte Institucional e Capital Simbólico
 - 4.3.3 Dinâmicas de Exclusão
- 4.4 Principais Desafios dos Artistas Emergentes
 - 4.4.1 Síntese de Insights por Grupo de Stakeholders
 - 4.4.1.1 Artistas emergentes
 - 4.4.1.2 Mercado Intermediário
 - 4.4.1.3 Colecionador de arte contemporânea

4.4.2 Perspectiva comparativa entre stakeholders

4.4.2.1 Acesso e Visibilidade

4.4.2.2 Apoio Financeiro e Sustentabilidade

4.4.2.3 Redes e Relações

4.4.2.4 Reconhecimento Institucional

4.4.2.5 Formação e Mentoria

4.4.2.6 Exclusões Sistêmicas

4.5 Resultados, Análises Comparativas e Mapas Visuais

4.5.1 Tabela Analítica dos Stakeholders

4.5.2 Personas

4.5.2.1 Artista Emergente

4.5.2.2 Mercado Intermediário

4.5.2.3 Colecionador

4.5.3 Mapa de Empatia

4.5.3.1 Artista Emergente

4.5.3.2 Mercado Intermediário

4.5.3.3 Colecionador

4.5.4 Matriz CSD

4.5.5 How Might We

4.5.6 Compilação de ideias

4.6 Necessidades e Gaps Identificados

5. Proposta de Intervenção

5.1 Fundamentação da Proposta com Base nos Dados

5.2 Conceito e Objetivos da Plataforma Raisonné

5.2.1 Objetivo Geral da plataforma

5.2.2 Objetivos Específicos

5.3 Estrutura do Serviço

5.3.1 Módulos Funcionais

5.3.2 Jornada do Usuário

5.3.3 Service Blueprint

5.4 Validação com Stakeholders

6. Conclusão

6.1 Contribuições Teóricas para o Campo do Design e da Arte

6.2 Contribuições Práticas para o Ecossistema Artístico

6.3 Riscos e Desafios Éticos da Proposta

6.4 Reflexão sobre o Design como Ferramenta de Inclusão ou Exclusão

6.5 Limitações da Pesquisa

6.6 Recomendações

6.6.1 Recomendações para Políticas Culturais

6.6.2 Recomendações para Pesquisas Futuras

6.7 Considerações Finais

7. Referências Bibliográficas

8. Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista para Artistas Emergentes

Anexo B – Guião de Entrevista para Profissionais do Mercado de Arte

Anexo C – Guião de Entrevista para Colecionadores de Arte Contemporânea

1. Introdução

O mercado da arte contemporânea tem se caracterizado por transformações aceleradas, tanto em nível global quanto em ecossistemas regionais (Smith, 2002; Velthuis, 2012). Embora haja uma produção artística emergente nesses países, artistas em início de carreira enfrentam barreiras que dificultam sua inserção no mercado, seja pela limitação de redes institucionais, seja pela concentração de oportunidades em mercados centralizados e excludentes (Brandellero, 2022; Marques & Veloso, 2023). Em paralelo, observa-se o crescimento da valorização simbólica e econômica da arte como ativo cultural e financeiro, dinamizando as relações entre artistas, galeristas, curadores, colecionadores e instituições culturais (Rodner & Thomson, 2013; Zhang, 2021), gerando um ecossistema em que estes atores interagem entre si.

Em mercados como o português e o brasileiro, os desafios são maximizados pela fragilidade das políticas culturais, pela precariedade das condições de trabalho artístico e pela dificuldade de internacionalização da produção local (Guardão, 2018). Artistas emergentes, definidos como aqueles que se encontram em fase inicial de construção de carreira e reconhecimento, muitas vezes carecem de estratégias eficazes de mediação, comunicação e gestão que lhes permitam ampliar sua visibilidade e acessar redes comerciais e institucionais (Lee & Lee, 2017; Fuller, 2015).

Todavia, tais desafios não se configuram como episódios isolados ou circunstâncias pontuais; ao contrário, revelam-se como questões de natureza complexa e estrutural, permeadas por múltiplos agentes, instituições fragilizadas e persistentes dinâmicas de exclusão. Diante desse cenário, impõe-se a necessidade de reavaliar as formas de atuação e os instrumentos disponíveis para fomentar práticas mais inclusivas e sustentáveis no ecossistema da arte contemporânea. Nesse sentido, o design, compreendido como um campo interdisciplinar voltado à abordagem de problemas complexos, ou *wicked problems*, apresenta-se como uma via promissora para a reconfiguração de sistemas e a promoção de soluções inovadoras (Buchanan, 1992).

A literatura sobre Design Management e Design Thinking propõe metodologias centradas no usuário, na colaboração e na experimentação como ferramentas capazes de gerar soluções inovadoras para problemas complexos (Cross, 1982; Auernhammer & Roth, 2023). Estas abordagens têm sido aplicadas em setores diversos, mas ainda são pouco exploradas como

estratégias para a gestão de carreiras artísticas e a dinamização de ecossistemas culturais (Mikhael, 2018; Buchanan, 2019).

Dado este cenário, esta investigação explorou como metodologias do design podem ser empregadas para atuar como catalisadoras na promoção de artistas emergentes e no fortalecimento do mercado da arte contemporânea em Portugal e no Brasil. Considerando que a arte contemporânea se constitui como um campo marcado pela intersecção de múltiplos sistemas de valor simbólicos, econômicos, sociais e tecnológicos (Smith, 2011; Shiva, 2022), torna-se pertinente investigar como o design pode contribuir para estruturar esse ecossistema de forma mais inclusiva e sustentável, permitindo um melhor orquestramento entre atores para promover oportunidades mais igualitárias para artistas emergentes.

Ao integrar conhecimentos multidisciplinares, provenientes das ciências sociais, da economia criativa e das práticas de gestão em design, esta pesquisa buscou oferecer uma contribuição original para a construção de estratégias que aproximem artistas emergentes dos demais atores do mercado, como galeristas, curadores, colecionadores e instituições culturais (Rodner & Thomson, 2013; Wiley & Pace, 2020). A relevância do estudo reside, portanto, na possibilidade de desenvolver modelos que possam ser aplicados em contextos similares, promovendo a democratização do acesso e a sustentabilidade das carreiras artísticas, bem como a consolidação deste tipo de mercado em Portugal e Brasil.

1.1. Contextualização

A arte contemporânea em Portugal e no Brasil se inscreve em contextos sociopolíticos complexos, nos quais a produção artística convive com desafios estruturais relacionados à valorização simbólica, acesso a recursos e inserção no mercado. Ainda que ambos os países tenham desenvolvido ecossistemas culturais relevantes e vibrantes, os artistas emergentes frequentemente enfrentam dificuldades para acessar os circuitos institucionais, consolidar suas trajetórias e alcançar legitimidade no campo artístico (Duarte, 2024; Beri, 2024).

Em Portugal, a consolidação da cena contemporânea ocorreu sobretudo a partir dos anos 1990, com o fortalecimento de instituições como o Centro Cultural de Belém (CCB), a Fundação de Serralves e a Culturgest. Contudo, apesar da crescente internacionalização de artistas e eventos

portugueses, o sistema de apoio a jovens artistas permanece frágil. O relatório da IETM (Guardão, 2018) evidencia a forte concentração de atividades artísticas em Lisboa e Porto, enquanto artistas de regiões periféricas enfrentam falta de visibilidade, espaços de exposição e financiamento regular. Além disso, a ausência de mecanismos estruturados de transição da formação acadêmica para a profissionalização agrava a instabilidade laboral dos jovens criadores (Marques & Veloso, 2023).

No Brasil, a trajetória da arte contemporânea tem sido marcada por resistência sociopolítica e reinvenções estéticas diante de contextos adversos (Rezende, 2017; Mosquera, 2001). Movimentos como o Neoconcretismo e a Tropicália romperam paradigmas artísticos e políticos (Pedrosa, 2015; Brett, 1999). A redemocratização estimulou políticas públicas como o Sistema Nacional de Cultura e a Lei Rouanet (Rubim, 2010; Ministério da Cultura, 2010). Contudo, a partir de 2016, observa-se um desmonte institucional e cortes sistemáticos que fragilizaram essas políticas (Rubim, 2019; Gohn, 2021; Paiva, 2020).

Além da instabilidade macroestrutural, artistas brasileiros emergentes lidam com a concentração do mercado em grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro, a desigualdade regional e racial, a informalidade nas relações de trabalho e a dependência de redes de legitimação muitas vezes excludentes. A pesquisa de Santos e Souza (2019) evidencia que jovens artistas racializados ou oriundos de periferias enfrentam múltiplas camadas de exclusão, sendo frequentemente invisibilizados nos circuitos institucionais e comerciais. A precariedade material, somada à ausência de políticas contínuas de apoio à experimentação e à mediação cultural, limita o potencial transformador da arte.

Tanto em Portugal quanto no Brasil, os desafios de inserção no mercado enfrentados por artistas emergentes são amplificados pela ausência de estratégias sistêmicas de articulação entre cultura, educação, inovação e economia criativa. O mapeamento realizado por Beri (2024) aponta que a maioria dos artistas emergentes entrevistados em seu estudo relata dependência de redes informais, dificuldade de acesso a programas de residência e escassez de oportunidades para apresentar seu trabalho a colecionadores e galeristas. Além disso, a baixa valorização do design como prática estratégica dentro das instituições culturais impede o uso de abordagens mais centradas no usuário e no ecossistema.

Conforme defendem Duarte (2024) e Picoito et al. (2023), o design pode funcionar como um agente integrador entre os diferentes atores do sistema da arte, promovendo a cocriação de soluções, a escuta ativa dos criadores e a reconfiguração de fluxos de valor simbólico e econômico.

1.2. Problema de Investigação

O mercado de arte contemporânea em ambos os contextos lusófonos revela padrões de exclusão estruturais que dificultam o percurso de artistas em início de carreira. Apesar de avanços institucionais em Portugal e de políticas pontuais de incentivo no Brasil, persistem desigualdades no acesso a recursos, na distribuição geográfica das oportunidades e nos mecanismos de legitimação simbólica e econômica (Guardão, 2018; Marques & Veloso, 2023; Santos & Souza, 2019). A centralização em grandes centros, a escassez de estruturas de transição profissional e a dependência de redes informais de validação mantêm obstáculos significativos para a consolidação de trajetórias emergentes, sobretudo entre grupos historicamente marginalizados.

Diante desse cenário, emerge a necessidade de investigar alternativas que possam atuar de forma sistêmica e inclusiva na transformação desse ecossistema. As metodologias do design, especialmente abordagens como o Design Thinking, o Design de Serviços e o Design Management, têm se mostrado eficazes em diversos setores como catalisadoras de inovação, escuta ativa e co-criação de soluções centradas nas necessidades dos usuários (Brown, 2009; Dell’Era et al., 2025; Picoito et al., 2023). No entanto, ainda são pouco exploradas como ferramentas estratégicas no campo da cultura e das artes visuais, em especial na mediação entre artistas emergentes e o mercado (Borja de Mozota, 2011; You, 2025; Mutiara et al., 2023).

O problema central desta investigação reside em compreender “como encontrar soluções que promovam a inserção de artistas emergentes no mercado de arte contemporânea por meio do uso de metodologias de design”, de modo a fomentar um ecossistema mais acessível, sustentável e plural em Portugal e no Brasil. Trata-se de uma problemática que cruza dimensões sociais, culturais, econômicas e simbólicas, exigindo uma abordagem interdisciplinar e sensível às especificidades dos contextos lusófonos sob investigação.

1.3. Objetivos da Pesquisa

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo central desta investigação foi propor uma solução estratégica fundamentada em metodologias do design que possa contribuir de forma sistêmica e prática para a inserção, legitimação e sustentabilidade de artistas emergentes no mercado de arte contemporânea em Portugal e no Brasil.

1.3.2. Objetivos específicos

- Mapear o ecossistema da arte contemporânea nos contextos português e brasileiro.
- Analisar criticamente os modelos existentes de apoio, mediação e profissionalização de artistas emergentes, identificando falhas sistêmicas e boas práticas no campo cultural e institucional.
- Investigar a aplicabilidade de metodologias do design, na criação de soluções para o campo artístico contemporâneo.
- Conduzir pesquisa qualitativa com stakeholders do setor artístico, para levantar necessidades, percepções e experiências em torno da inserção nos mercados sob investigação.
- Desenvolver uma proposta de intervenção que ofereça caminhos concretos para apoiar e promover artistas emergentes e catalisar o mercado de arte contemporânea.
- Avaliar o potencial da proposta frente aos desafios identificados, articulando recomendações para sua implementação em contextos reais e futuros.

1.4. Justificativa e Relevância

Esta pesquisa se justifica pela urgência em enfrentar os desafios estruturais que limitam a inserção, visibilidade e sustentabilidade de artistas emergentes no mercado de arte contemporânea em Portugal e no Brasil. Parte-se do pressuposto que os modelos tradicionais de apoio e mediação cultural são, em grande parte, insuficientes para responder às complexas demandas dos criadores em início de carreira. A precariedade das oportunidades, a concentração geográfica dos centros de validação simbólica e a ausência de políticas públicas consistentes agravam as

dificuldades enfrentadas por artistas emergentes, especialmente os provenientes de contextos periféricos, racializados ou fora das redes institucionais dominantes. A relevância do estudo está fundamentada em três dimensões centrais: social, cultural e econômica, que se entrelaçam e reforçam a necessidade de novas estratégias para a mediação entre criadores e mercado.

Do ponto de vista social, a arte desempenha um papel fundamental na construção de imaginários coletivos, no questionamento de paradigmas e na expressão de identidades plurais. No entanto, muitos artistas emergentes, enfrentam múltiplas barreiras para legitimar suas práticas e alcançar espaços institucionais de visibilidade. A ausência de políticas públicas consistentes e de modelos sustentáveis de apoio perpetua a precarização do fazer artístico, reforçando desigualdades históricas e limitando o potencial transformador da arte como ferramenta de inclusão e cidadania (Santos & Souza, 2019; Marques & Veloso, 2023).

Na dimensão cultural, observa-se uma concentração de poder simbólico em grandes centros urbanos e em redes curatoriais e mercadológicas restritas, tanto em Portugal quanto no Brasil. Isso resulta na invisibilização de estéticas experimentais, narrativas dissidentes e linguagens emergentes, comprometendo a diversidade e a vitalidade do campo artístico contemporâneo. A cultura contemporânea carece de estruturas mais abertas, horizontais e participativas que reconheçam diferentes trajetórias, práticas e vozes. Ao abordar essas lacunas, a presente investigação contribui para o fortalecimento da democracia cultural e para a ampliação das formas de produção e circulação artística.

No aspecto econômico, o setor das indústrias criativas e culturais representa uma parcela significativa da economia global e local, sendo responsável pela geração de empregos, dinamização urbana e exportação de valor simbólico. No entanto, os artistas que iniciam sua trajetória raramente se beneficiam dessas cadeias de valor, devido à ausência de mediação estratégica, capacitação e políticas de integração ao mercado. A ineficiência na profissionalização desses agentes compromete não apenas suas trajetórias individuais, mas também o desenvolvimento sustentável de todo o ecossistema da arte contemporânea. Propor soluções que articulem design, inovação e cultura pode gerar novos modelos de negócio, redes colaborativas e formas de circulação que tragam vitalidade econômica ao setor (Duarte, 2024; Beri, 2024).

1.5. Delimitação e Foco da Investigação

A investigação delimita seu foco na análise das dificuldades enfrentadas por artistas emergentes para se inserirem e se sustentarem no mercado de arte contemporânea, nos contextos português e brasileiro. Embora reconheça a complexidade global do sistema das artes, optou-se por concentrar-se nesses dois países lusófonos devido às suas semelhanças históricas e linguísticas, mas também pelas diferenças estruturais que evidenciam dinâmicas locais de exclusão, concentração de oportunidades e falta de mecanismos eficientes de mediação cultural.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, sustentada por revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas com atores relevantes do ecossistema artístico (como artistas, agentes do mercado intermediário e colecionadores). Através dessa ótica, buscou-se compreender os fatores que contribuem para a invisibilidade e a precariedade das trajetórias de artistas emergentes, identificando lacunas nas políticas públicas, nos modelos institucionais e nas práticas do mercado.

Diferentemente de estudos que apenas descrevem ou denunciam tais desafios, esta investigação se orientou para uma proposta de intervenção estratégica. A proposta visou gerir uma solução prática, replicável e adaptável, capaz de atuar como mediadora entre artistas e mercado. A solução se configurou como uma resposta concreta às carências de visibilidade, estrutura e acesso a redes de legitimação enfrentadas por artistas emergentes nos dois países analisados.

A proposta integrou ferramentas do design com práticas culturais, buscando romper com modelos verticais de curadoria e valorização simbólica, e substituí-los por processos participativos, mais horizontais e sensíveis à diversidade das expressões contemporâneas. Ao concentrar-se na criação dessa solução, a investigação assumiu um papel propositivo e experimental, deslocando-se do campo puramente analítico para uma perspectiva de design aplicado à transformação social e cultural.

Portanto, o foco desta tese não foi realizar um diagnóstico exaustivo de todos os aspectos do sistema artístico, nem proceder a uma análise comparativa entre Portugal e Brasil ou das diferenças internas a cada um desses contextos. Ao contrário, esses dois países são utilizados como base e cenário de referência para a investigação, servindo de plano de fundo para o

desenvolvimento e gestão de uma ferramenta de inovação voltada à inclusão e à sustentabilidade dos artistas emergentes no ecossistema contemporâneo da arte.

1.6. Metodologia Geral

Esta pesquisa adotou uma abordagem metodológica qualitativa, de caráter exploratório e propositivo, sustentada por princípios do Design Thinking como eixo condutor das etapas de investigação, análise e desenvolvimento da solução estratégica proposta. O Design Thinking, enquanto abordagem centrada no ser humano, é amplamente reconhecido por sua capacidade de lidar com problemas complexos e mal definidos, os chamados *wicked problems*, por meio de processos interativos, empáticos e colaborativos (Brown & Wyatt, 2010; Dell’Era et al., 2025).

A opção por esta metodologia decorreu do reconhecimento de que os desafios enfrentados por artistas emergentes no mercado de arte contemporânea de Portugal e do Brasil não se reduzem a barreiras objetivas, mas envolvem múltiplos atores, interesses, relações simbólicas e dinâmicas sistêmicas interdependentes. Como sugerem You (2025) e Buchanan (1992), tais desafios requerem práticas de gestão concebidas como práticas de design, capazes de articular co-criação de valor, mediação cultural e inovação organizacional.

Nesse cenário, as metodologias do design se mostraram promissoras por seu potencial de escuta ativa, empatia, co-criação e experimentação interativa. O Design Thinking, por exemplo, propõe uma abordagem centrada no usuário e orientada à solução de problemas complexos, através de etapas como imersão, ideação, prototipagem e teste. Já o Design de Serviços oferece ferramentas e processos que permitem estruturar experiências integradas, considerando múltiplos pontos de contato entre os diversos atores do sistema, artistas, curadores, galeristas, colecionadores, instituições públicas e privadas.

O Design Thinking foi adotado como metodologia de pesquisa aplicada, organizada em cinco etapas: empatia, definição, ideação, prototipagem e teste. Esse percurso permitiu:

- Compreender em profundidade o contexto e as necessidades de artistas emergentes;
- Identificar oportunidades de intervenção;

- Desenvolver e validar uma solução baseada em design, como resposta sistémica às lacunas do ecossistema da arte contemporânea.

O estudo também se apoiou na perspectiva das capacidades dinâmicas de gestão do design (Tuffuor et al., 2025), reconhecendo o papel do design como competência organizacional que pode fomentar inovação, performance e impacto social. Nesse sentido, a pesquisa se alinha aos debates contemporâneos sobre Design Management, articulando elementos de gestão estratégica, inovação social e ecossistemas criativos (Mutiará et al., 2023).

Ao término deste percurso metodológico, almejou-se produzir conhecimento significativo para a academia e, principalmente, sugerir uma intervenção prática, viável e expansível que favoreça um ecossistema da arte contemporânea mais inclusivo, sustentável e atento à diversidade de trajetórias e linguagens dos artistas emergentes nesses contextos geográficos, utilizando o design como instrumento catalisador de inovação.

1.7. Estrutura da Tese

Esta tese estrutura-se em seis capítulos, seguidos de Referências Bibliográficas e Anexos, redigidos em linguagem académica, em conformidade com as normas APA e em carácter discursivo. O Capítulo 1 introduz o tema, contextualiza o problema, explicita objetivos e apresenta a metodologia geral. O Capítulo 2 desenvolve a revisão de literatura sobre arte contemporânea, artistas emergentes, exclusões sistémicas, políticas de apoio e o papel do design. O Capítulo 3 detalha o desenho metodológico, com ênfase no Design Thinking, na abordagem qualitativa e nos procedimentos de recolha e análise de dados. O Capítulo 4 apresenta os resultados empíricos, incluindo análises temáticas, mapas de atores e a discussão do ecossistema em Portugal e no Brasil. O Capítulo 5 descreve a proposta estratégica Raisononné, derivada do processo de design. O Capítulo 6 sintetiza os resultados, enuncia conclusões, discute contribuições e limitações e indica direções para pesquisas futuras.

1.7.1. Introdução

Este capítulo estabelece os fundamentos iniciais da pesquisa. Nele são apresentados o contexto histórico e sociocultural da arte contemporânea em Portugal e no Brasil, com foco nos artistas emergentes e nas dificuldades de acesso ao mercado. Em seguida, são delimitados o problema de investigação, os objetivos geral e específicos, a justificativa da relevância social, cultural e econômica do estudo, bem como o recorte e o foco metodológico adotado. Finaliza-se com a apresentação da estrutura geral da tese.

1.7.2. Revisão de Literatura

Desenvolvimento da fundamentação teórica que sustenta a análise crítica da realidade investigada. O capítulo discute os conceitos e contextos da arte contemporânea, as condições e os desafios enfrentados por artistas emergentes, a estrutura do mercado de arte, os programas e políticas de apoio existentes, bem como os modelos de mediação cultural. Adicionalmente, são exploradas as metodologias do design, como o Design Thinking, o Design de Serviços e o Design Management, e suas contribuições possíveis à transformação social e cultural do setor artístico.

1.7.3. Desenho da Pesquisa

Este capítulo descreve a abordagem metodológica da pesquisa, caracterizada por seu caráter qualitativo, exploratório e participativo. É apresentado o Design Thinking como eixo estruturante do processo investigativo, com suas etapas de empatia, definição, ideação, prototipagem e testes, e a condução destes. Detalham-se os instrumentos de coleta de dados (entrevistas semiestruturadas com stakeholders), os critérios de amostragem e as técnicas de análise utilizadas, como análise temática e mapeamento de stakeholders.

1.7.4. Análise e Resultados

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa primária e secundária. A partir da análise das entrevistas e do cruzamento com os referenciais teóricos, são identificadas categorias temáticas que revelam os principais obstáculos enfrentados por artistas emergentes, as estratégias de sobrevivência e articulação que desenvolvem, e as lacunas

estruturais nos sistemas de apoio em Portugal e no Brasil. O capítulo também inclui mapas sistêmicos de atores, fluxos de valor e pontos críticos do ecossistema da arte contemporânea.

1.7.5. Proposta de Intervenção

Com base nos achados anteriores, este capítulo apresenta a proposta de intervenção estratégica denominada *Raisonné*. A solução foi desenvolvida com foco na criação de uma plataforma ou modelo de mediação cultural que atue como facilitador do acesso de artistas emergentes a oportunidades de visibilidade, comercialização e legitimação simbólica. São detalhados os fundamentos conceituais da proposta, os processos de ideação e cocriação envolvidos, as ferramentas empregadas e o modelo final da intervenção, articulando inovação, cultura e inclusão.

1.7.6. Conclusão

O capítulo final retoma os principais resultados da investigação, avaliando suas contribuições para os campos do design, da gestão cultural e das políticas de apoio aos artistas. Reflete-se sobre os limites da pesquisa, os aprendizados metodológicos e as possibilidades de aplicação prática da proposta *Raisonné*. Também são sugeridas direções para pesquisas futuras que possam ampliar e aprofundar os caminhos abertos por este estudo, seja em contextos territoriais distintos, seja com recortes temáticos complementares.

2. Revisão de Literatura

A revisão de literatura deste trabalho baseia-se na intersecção entre design inovador, ecossistemas culturais e dinâmicas de inclusão social, focando no campo da arte contemporânea em contextos ibero-americanos, especialmente em Portugal e Brasil. Ao investigar os obstáculos que artistas emergentes enfrentam, como desigualdades regionais, exclusão simbólica e concentração de oportunidades em estruturas tradicionais, esta seção estabelece os fundamentos teóricos que estruturam a investigação. As teorias do Design Thinking (Brown, 2009) e do Design de Serviços (Stickdorn et al., 2018) são conectadas a visões críticas sobre o colonialismo cultural (Shiva, 2022) e a legitimação artística periférica (Santos & Souza, 2019). Essas perspectivas são

complementadas por contribuições no campo do design estratégico (Borja de Mozota, 2011) e do design social (Manzini, 2015).

2.1. Arte Contemporânea: Definições e Ecossistemas

A arte contemporânea configura-se como um recorte temporal ancorado no pós-modernismo, e também, como um campo discursivo complexo, constituído por práticas estéticas, linguagens heterogêneas e dispositivos críticos que se articulam de modo reflexivo com as transformações socioculturais e políticas do presente. Trata-se de um paradigma marcado pela pluralidade de meios, pela transversalidade disciplinar e pela fluida imbricação entre arte, sociedade, política e mercado. Diante desse panorama, impõe-se a necessidade de uma leitura expandida dos ecossistemas que sustentam os processos de produção, circulação, legitimação e consumo artístico. Nesse contexto, autores como Arthur Danto (1997) argumentam que a contemporaneidade instaura uma condição “pós-histórica” da arte, caracterizada pelo colapso de uma narrativa evolutiva linear dos estilos e pela emergência de uma liberdade conceitual que privilegia a multiplicidade de expressões e a centralidade da interpretação em detrimento da primazia formal (Oleas, 2013; Jiménez, 2019; Oliveira, 2002; Buron, 2016).

Autores como Bourriaud (2002) destacam que a arte contemporânea opera em um regime relacional, no qual as obras não se encerram em si mesmas, mas se constroem nas interações entre sujeitos, espaços e contextos. Isso implica reconhecer o artista como criador formal, como mediador de experiências, agente crítico e, muitas vezes, empreendedor cultural. A obra, por sua vez, torna-se frequentemente processual, efêmera ou híbrida, incorporando mídias digitais, performances, instalações, discursos sociais e outros formatos que desafiam os limites tradicionais do objeto artístico.

Esse novo regime simbólico, no entanto, não está isento de tensões. O ecossistema da arte contemporânea envolve múltiplos atores, artistas, curadores, galeristas, críticos, colecionadores, instituições, plataformas digitais e políticas culturais, que disputam poder simbólico e econômico. Como aponta Rodner e Thomson (2013), o valor da arte contemporânea é construído por um “mecanismo gerador de valor”, que opera com base na legitimação social, na reputação e na

construção narrativa em torno do artista e da obra. Ou seja, mais do que o objeto em si, o que determina sua inserção no mercado é a capacidade de mobilizar redes de validação e significação.

Em Portugal e no Brasil, o ecossistema da arte contemporânea apresenta características particulares. Em Portugal, observa-se um crescimento institucional a partir dos anos 1990, com a consolidação de espaços como o Museu de Serralves e a Culturgest, além da expansão de centros de arte contemporânea, festivais e programas de residência. Ainda assim, persiste uma centralização em Lisboa e Porto, com escassez de estruturas nas regiões periféricas (Guardão, 2018). A crise econômica de 2008 também impactou fortemente o mercado de arte contemporânea português, reduzindo as vendas e enfraquecendo a sustentabilidade das galerias (Tomasi, 2013).

No Brasil, a cena contemporânea é diversa, crítica e marcada por práticas de resistência, mas também enfrenta desigualdades regionais, fragilidade institucional e instabilidade econômica (Santos & Souza, 2019). Recentemente, têm ganhado destaque novas dinâmicas de mercado, como as galerias ON-OFF, que atuam simultaneamente em ambientes físicos e virtuais, ampliando as formas de circulação e curadoria (Capssa, 2020). Além disso, ações comunitárias e colaborativas têm se consolidado como estratégias relevantes para democratizar o acesso e a produção artística (Oliveira, Gonçalves & Gorczewski, 2022).

Também há o fato de que a arte contemporânea está cada vez mais atravessada por dinâmicas globais de mercado, digitalização e novas formas de mediação cultural, como feiras internacionais, plataformas online, NFTs e algoritmos curatoriais. Essa transformação é acompanhada por um deslocamento de poder para o mercado, em que agentes como feiras, colecionadores e algoritmos têm papel central na visibilidade e consagração artística (Franzoni, 2019). No entanto, esse novo sistema impõe barreiras de entrada para artistas que não dominam os códigos dessas redes digitais ou não se alinham com as lógicas mercadológicas dominantes (Quaiatto & Capssa de Lima, 2020).

Nesse mesmo contexto de transformação digital e reconfiguração dos circuitos culturais, a arte contemporânea também passa a operar como um ativo econômico estratégico, especialmente em países emergentes, onde novas dinâmicas de mercado e investimento vêm se consolidando. Nos últimos anos, a arte contemporânea consolidou-se como uma forma alternativa de investimento e

de circulação de capital simbólico e financeiro, especialmente em economias ascendentes. Nesse contexto, colecionadores, galerias e feiras vêm desempenhando papel central na legitimação de obras como ativos financeiros, impulsionando o colecionismo e a valorização de artistas no mercado global (Quaiatto & Lima, 2020).

No contexto brasileiro, embora o setor ainda enfrente instabilidades políticas e econômicas, observa-se crescente participação de artistas e investidores em feiras internacionais, impulsionada por redes digitais e mecanismos de visibilidade online (Moura, 2019). Além disso, os mercados de arte em países emergentes passaram a se integrar mais ativamente às dinâmicas globais de capital, impulsionados por estratégias institucionais de abertura econômica e políticas de atração de investimento privado (Rocha, Moreira, Fiuza & Pessoa, 2014).

Compreender a arte contemporânea como um ecossistema significa ir além da ideia de um mero campo de produção simbólica. Trata-se de reconhecê-la como um sistema complexo, composto por interações entre agentes, instituições, dispositivos e mediações que influenciam diretamente sua circulação, visibilidade e legitimação. Esse olhar ecossistêmico convida à atenção crítica sobre as dinâmicas de poder, acesso e exclusão que atuam nos bastidores do campo artístico, afetando não apenas os processos de criação, mas também as formas de fruição e recepção da arte (Franzoni, 2019; Quaiatto & Lima, 2020).

A abordagem adotada nesta pesquisa fundamentou-se na possibilidade de resenhar esse ecossistema com base em metodologias centradas no usuário, especialmente aquelas oriundas do design contemporâneo. Tais metodologias favorecem práticas de mediação cultural mais inclusivas, colaborativas e sustentáveis (Capssa, 2020), abrindo espaço para a reconfiguração dos circuitos artísticos. Com isso, ampliam-se as possibilidades de participação e de redistribuição simbólica entre os diferentes agentes que compõem esse campo.

2.2. Artistas Emergentes em Portugal e Brasil

O termo “artista emergente” é frequentemente utilizado no campo da arte contemporânea para designar criadores que estão em fase inicial ou intermediária de sua trajetória, e que ainda não conquistaram ampla visibilidade, legitimação institucional ou estabilidade no mercado. Mais do que uma categoria cronológica, trata-se de uma posição estrutural dentro do ecossistema artístico,

uma condição de constante construção de redes, visibilidade e reconhecimento simbólico (Beri, 2024).

A emergência artística não depende exclusivamente do talento ou da originalidade da produção, mas da capacidade de inserção em circuitos de mediação e validação. Tais circuitos envolvem escolas, residências, prêmios, exposições coletivas, curadorias, inserções em acervos públicos ou privados e, cada vez mais, estratégias digitais de autopromoção. Como apontam Santos e Souza (2019), jovens artistas nos contextos brasileiro e uruguaio relatam experiências marcadas por precariedade, instabilidade e falta de apoio institucional. Muitos operam em redes informais e buscam formas alternativas de visibilidade, como coletivos, ocupações culturais e plataformas independentes.

Em Portugal, artistas emergentes encontram um campo relativamente estruturado em termos de formação, com escolas como a Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Porto e da Universidade de Lisboa oferecendo bases técnicas e teóricas. No entanto, a transição entre a formação e a profissionalização ainda carece de políticas públicas eficazes e contínuas. O estudo de Marques e Veloso (2023) reforça que os jovens criadores portugueses enfrentam dificuldades de remuneração, contratos intermitentes e escassos mecanismos de suporte à carreira.

No Brasil, o cenário é ainda mais fragmentado e marcado por assimetrias sociais e geográficas. Embora haja uma produção artística intensa e diversificada em todo o território, a legitimação institucional e o acesso ao mercado concentram-se nos grandes centros urbanos, especialmente São Paulo e Rio de Janeiro. Artistas emergentes de regiões norte, nordeste ou do interior do país enfrentam barreiras materiais e simbólicas significativas para acessar as redes dominantes. Além disso, fatores como raça, classe, gênero e orientação sexual afetam diretamente as possibilidades de inserção e legitimação desses criadores (Santos & Souza, 2019).

Apesar dessas barreiras, tanto em Portugal quanto no Brasil emergem iniciativas alternativas que buscam repensar o papel do artista e o modo de atuação dentro do sistema. Coletivos artísticos, redes autogeridas, espaços independentes e programas de residência artística têm desempenhado papel importante na criação de oportunidades e na consolidação de trajetórias fora dos modelos tradicionais. Entretanto, como destaca Beri (2024), mesmo essas iniciativas frequentemente operam com recursos limitados e carecem de estratégias de sustentabilidade a longo prazo.

Assim, os artistas emergentes ocupam uma zona liminar no campo da arte contemporânea, marcada simultaneamente por potencial criativo e incerteza estrutural. Situados à margem dos circuitos consolidados de legitimação, esses agentes configuram uma nova classe artística cuja atuação crítica tem o potencial de tensionar e renovar os sistemas estabelecidos de produção, circulação e reconhecimento simbólico (Quaiatto & Lima, 2020). No entanto, o aproveitamento dessa potência transformadora depende da existência de condições mínimas de acesso a recursos, redes de apoio, políticas culturais inclusivas e mecanismos de visibilidade que possibilitem sua inserção no ecossistema artístico de forma sustentável (Capssa, 2020; Oliveira, Gonçalves & Gorczewski, 2022). Reconhecê-los como protagonistas em formação é fundamental para a construção de um sistema de arte mais diverso, equitativo e aberto à inovação.

2.2.1. Emergência no Campo Artístico

O conceito de emergência no campo artístico refere-se a uma fase transitória e instável de visibilidade e legitimação simbólica, na qual artistas começam a circular em espaços relevantes do sistema da arte, mas ainda não alcançaram plena consagração institucional ou valor consolidado no mercado. Segundo Velthuis (2005), em sua análise sociológica do mercado de arte contemporânea, artistas emergentes não são definidos apenas pela ausência de vendas, mas por uma “posição ambígua no campo, marcada por potencial simbólico ainda não convertido em valor econômico ou institucional”. Essa ideia dialoga com os aportes de Bourdieu (1993), para quem o campo artístico opera por meio de lutas simbólicas entre agentes dotados de diferentes níveis de capital cultural e simbólico, sendo a emergência uma posição estrutural periférica, mas em disputa. Heinich (1998), ao mapear os mecanismos de consagração na arte contemporânea, sugere que a emergência constitui uma das etapas do jogo triplo entre mercado, crítica e instituições, mesmo sem definir diretamente o termo. Já Rodner e Thomson (2013), ao analisar a “máquina da arte” como um sistema de geração de valor, apontam que o status de artista emergente corresponde a um estágio de pré-legitimação, em que as estratégias de visibilidade e construção de trajetória autoral são fundamentais. Complementando essa perspectiva, Marcondes dos Santos e Melo de Souza (2019), em um estudo comparativo entre jovens artistas do Brasil e do Uruguai, enfatizam que a emergência é caracterizada por uma inserção inicial em redes de legitimação simbólica, marcada por tensões entre autonomia, mercado e reconhecimento institucional.

O entendimento da emergência artística, contudo, não é uniforme e varia de acordo com os contextos socioculturais, geográficos e estruturais nos quais os artistas estão inseridos. Em países com sistemas artísticos mais consolidados, como França, Reino Unido ou Estados Unidos, a emergência tende a ser mediada por estruturas institucionais formais, como escolas de arte renomadas, programas de residência, curadorias de prestígio e validação crítica (Heinich, 1998).

Já em contextos periféricos, marcados por desigualdades socioeconômicas e menor infraestrutura institucional, como o Brasil, partes da América Latina e da África lusófona, a emergência frequentemente se dá por meio de redes autogeridas, articulações coletivas e práticas culturais territorializadas (Miranda & Sant'Anna, 2014; Marcondes, 2019). Iniciativas como residências artísticas públicas e privadas, coletivos performáticos e projetos comunitários têm se mostrado fundamentais para a inserção desses artistas nos circuitos contemporâneos de legitimação (Carvalho, 2021; Wieczorek, 2021). Tais variações indicam que a emergência é um processo relacional e situado, profundamente influenciado pelas infraestruturas culturais locais, políticas públicas e pelo grau de inserção nas redes globais de circulação simbólica.

Diante deste contexto, é possível identificar três grandes tipologias de emergência artística: institucional, comunitária e digital. A emergência institucional refere-se ao percurso tradicional de legitimação por meio de academias, museus, galerias de prestígio e prêmios consagrados, sendo fortemente mediada por agentes especializados como curadores, críticos e diretores de museus (Rodner & Thomson, 2013; Heinich, 1998). Neste modelo, os artistas acumulam capital simbólico e se inserem progressivamente no centro do campo artístico (Bourdieu, 1993).

A emergência comunitária, por sua vez, é derivada de processos mais horizontais, sendo comum entre artistas atuantes em redes culturais locais, coletivos autogeridos ou circuitos alternativos, muitas vezes distantes das instituições hegemônicas. Essa forma de emergência está particularmente presente em contextos periféricos, em que os artistas, muitas vezes racializados ou não binários, encontram maior abertura e reconhecimento em redes comunitárias do que nas estruturas oficiais (Marcondes dos Santos & Melo de Souza, 2019).

Já a emergência digital desponta como uma tipologia recente, marcada pela visibilidade conquistada via redes sociais, plataformas de arte online e ecossistemas digitais como os NFTs. Nesse contexto, a legitimação ocorre por meio da construção de uma audiência digital e da

circulação de obras em ambientes descentralizados, muitas vezes à margem das mediações institucionais tradicionais (Velthuis, 2005).

2.3. Problemas Sistêmicos no Mercado de Arte

O mercado de arte contemporânea é um sistema complexo e multifacetado, estruturado por redes de legitimação simbólica e relações de poder desiguais. Diferentemente de outros setores econômicos, sua dinâmica não é regida exclusivamente pela oferta e demanda de bens tangíveis, mas por processos opacos de construção de valor simbólico, onde o reconhecimento social, a curadoria, a crítica especializada e a inserção em instituições culturais desempenham papel central (Rodner & Thomson, 2013). Esse sistema, embora sofisticado e globalizado, reproduz desigualdades históricas que dificultam o acesso e a permanência de artistas emergentes, sobretudo aqueles oriundos de contextos periféricos, racializados ou fora dos pólos centrais de circulação.

No contexto do mercado de arte contemporânea, diversos autores apontam para dinâmicas estruturais que limitam a democratização do acesso e a visibilidade de novos artistas. Velthuis (2005), ao analisar o funcionamento dos preços e das relações entre os agentes do sistema artístico, evidencia a existência de uma economia opaca, baseada em redes de confiança, regras tácitas e dinâmicas performativas de valor. Os preços das obras, longe de serem apenas indicadores econômicos, funcionam como dispositivos de legitimação simbólica, utilizados por galeristas e colecionadores para construir reputações e consolidar hierarquias. Essa lógica intensifica a exclusão de artistas emergentes, que, sem acesso aos circuitos de prestígio, enfrentam barreiras para inserção e reconhecimento. Além disso, a centralização geográfica e a atuação de *gatekeepers*, como curadores, críticos e galeristas, perpetuam uma assimetria estrutural que limita a diversidade de narrativas e práticas artísticas no mercado global.

Um dos principais desafios enfrentados pelo ecossistema da arte contemporânea é a concentração de visibilidade, recursos e infraestrutura em poucos agentes e territórios. Tanto em Portugal quanto no Brasil, observa-se a permanência de um modelo centralizado, no qual grandes galerias, colecionadores e instituições culturais se concentram em polos urbanos específicos, como Lisboa, Porto, São Paulo e Rio de Janeiro. Essa geografia desigual restringe o acesso de artistas

provenientes de regiões periféricas e reforça dinâmicas excludentes de legitimação artística (Capssa, 2020; Guardão, 2018).

No caso português, Guardão (2018) já apontava a marginalização da produção artística fora dos grandes centros, ausente tanto do discurso institucional quanto das políticas de financiamento. No Brasil, esse abismo é agravado por desigualdades regionais, raciais e econômicas, impactando diretamente a profissionalização de artistas e sua inserção em redes formais de circulação (Rodrigues & Rebouças, 2019). Além disso, o histórico de concentração de investimentos em arte e infraestrutura cultural no Sudeste brasileiro tem limitado o desenvolvimento de ecossistemas robustos nas demais regiões (Müller & Brito, 2022). As assimetrias territoriais também se refletem no acesso a curadorias, residências e mercado, tornando o campo da arte altamente competitivo e desigual.

Outro ponto crítico diz respeito à informalidade e à precariedade das relações profissionais no setor artístico. Conforme demonstrado por Marques e Veloso (2023), grande parte dos artistas atua em regimes de trabalho intermitente, frequentemente sem contratos formais, acesso à seguridade social ou estabilidade financeira. Mesmo quando inseridos em contextos institucionalizados, como residências artísticas ou programas financiados por fundos públicos, a remuneração tende a ser simbólica, descontinuada ou insuficiente para sustentar uma prática artística regular. Essa precariedade estrutural compromete a consolidação de trajetórias profissionais consistentes, além de acentuar a dependência de redes pessoais, trocas simbólicas e favorecimentos informais para obtenção de oportunidades (Borges & Faria, 2015).

Coexiste ainda um problema estrutural relacionado à fragilidade e à fragmentação das políticas públicas culturais. Embora existam mecanismos de incentivo em ambos os países, como os apoios promovidos pela Direção-Geral das Artes (DGArtes), em Portugal, ou os editais da Lei Rouanet e da Funarte, no Brasil, essas iniciativas são marcadas por descontinuidade, alta burocratização e baixa acessibilidade, sobretudo para artistas emergentes e de contextos periféricos. Beri (2024) argumenta que, muitas vezes, os artistas não conseguem acessar esses recursos por falta de orientação técnica, baixo capital social ou pela complexidade dos trâmites envolvidos. Essa realidade aponta para a necessidade de políticas culturais mais inclusivas, contínuas e alinhadas às dinâmicas socioterritoriais dos diversos agentes culturais.

O mercado de arte também carece de mecanismos eficazes de mediação entre criadores e públicos. Jovens artistas enfrentam inúmeras dificuldades para compreender e operar os circuitos de promoção, comercialização e difusão de suas obras. A ausência de formação transversal em gestão de carreira e empreendedorismo cultural, tanto nos cursos universitários quanto nas práticas institucionais, agrava esse cenário. Como destacam Duarte (2024) e Borges e Faria (2015), a escassez de redes de apoio institucional após a graduação contribui para a invisibilidade e o isolamento de criadores que, embora talentosos, não dominam os códigos hegemônicos de validação no sistema da arte.

Por fim, observa-se uma fragilidade na articulação entre cultura, inovação e economia criativa. A carência de políticas públicas transversais que reconheçam a arte como vetor estratégico de desenvolvimento social, simbólico e econômico compromete a consolidação de ecossistemas culturais sustentáveis. Iniciativas como os Espaços Mais Cultura, no Brasil, apontam caminhos para essa integração, ao atuarem em territórios vulnerabilizados com base em princípios de valorização do conhecimento, diversidade cultural e economia criativa (Vasconcelos & Amaral, 2010). No entanto, tais experiências ainda são pontuais e carecem de continuidade, escala e financiamento adequado para gerar transformações estruturais.

2.4. Programas de Apoio e Modelos de Mediação Cultural

Os programas de apoio a artistas emergentes e os modelos de mediação cultural constituem componentes estratégicos na construção de um ecossistema artístico mais inclusivo, dinâmico e sustentável. Tais iniciativas, sejam promovidas por instituições públicas, privadas ou por coletivos autogeridos, demonstram potencial para catalisar trajetórias profissionais, ampliar redes de visibilidade e mitigar desigualdades no acesso às oportunidades no campo da arte contemporânea (Gebran & Bressan, 2018; Oliveira & Negrão, 2010). Contudo, tanto em Portugal quanto no Brasil, essas estruturas permanecem fragmentadas, intermitentes e muitas vezes desarticuladas em relação às necessidades reais dos artistas em início de carreira (Santos & Almeida, 2021; Duarte, 2024). Marques & Veloso (2023) e Beri (2024) indicam que a ausência de políticas públicas transversais, associada à carência de estratégias eficazes de mediação e à precariedade das condições de trabalho no setor, compromete a eficácia dessas ações e perpetua desigualdades históricas no acesso à legitimação e circulação artística .

Em Portugal, programas de financiamento como os promovidos pela Direção-Geral das Artes (DGArtes), os apoios das autarquias e iniciativas desenvolvidas por fundações privadas, como a Fundação Calouste Gulbenkian, desempenham papel central no estímulo à criação contemporânea. Também se destacam residências artísticas e plataformas inovadoras, como o festival Walk & Talk nos Açores, o Laboratório de Artes Performativas da Universidade do Porto, o programa Artworks, e projetos curatoriais da Galeria Zé dos Bois (ZDB) em Lisboa. Estas estruturas oferecem não apenas financiamento, mas também oportunidades de experimentação, mobilidade e inserção em redes internacionais.

Contudo, como apontado por Guardão (2018), grande parte desses apoios permanece geograficamente centralizada, concentrando-se nos grandes centros urbanos, e exige alto capital simbólico e institucional para ser acessada. Além disso, Marques e Veloso (2023) mostram que artistas jovens e independentes frequentemente enfrentam dificuldades para estabelecer vínculos com essas estruturas devido à linguagem burocrática e à ausência de políticas de acompanhamento e desenvolvimento profissional de longo prazo. A Fundação Calouste Gulbenkian, embora historicamente relevante no suporte à arte contemporânea em Portugal, tem buscado reposicionar sua atuação por meio de novos modelos de mediação cultural, com foco na inclusão, formação e articulação entre arte e sociedade (Gordo, 2000; Murgui, 2019). Essas transformações, no entanto, ainda esbarram em desafios estruturais, como descontinuidade de financiamento, ausência de políticas transversais e falta de integração com agentes locais fora dos eixos dominantes.

No Brasil, por sua vez, o sistema de apoio à arte contemporânea é marcado por uma profunda instabilidade e descontinuidade, frequentemente associada à volatilidade das políticas culturais. Apesar da existência de instrumentos legais e programáticos como a Lei Rouanet, o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e os editais da Fundação Nacional de Artes (Funarte), além de políticas locais como o Programa para a Valorização de Iniciativas Culturais (VAI) da cidade de São Paulo, o setor artístico permanece vulnerável a cortes orçamentários, instrumentalização política e à fragmentação das ações entre as esferas federal, estadual e municipal (Almeida & Ferreira, 2014; Vasconcelos & Amaral, 2010).

Instituições privadas e iniciativas independentes desempenham um papel complementar, mas ainda insuficiente diante das demandas do campo artístico. O Itaú Cultural e o Instituto Moreira Salles, por exemplo, têm promovido editais e programas de formação e difusão voltados a jovens artistas, mas com escopo reduzido e critérios curatoriais seletivos (Barbosa & Freitas Filho, 2015). O *Bolsa Pampulha*, programa de residência promovido pela Prefeitura de Belo Horizonte, e a *Casa B-Residência Artística*, do Museu Bispo do Rosário no Rio de Janeiro, são exemplos de experiências que tentam preencher essa lacuna, embora também enfrentem desafios quanto à continuidade e à descentralização (Marcondes, 2019).

Além dos programas institucionais, observa-se uma crescente proliferação de iniciativas independentes, coletivas e autogeridas que têm desempenhado papel fundamental na mediação entre artistas e públicos, especialmente no que diz respeito à criação de espaços alternativos para produção, exibição e formação artística. Exemplos como o Ateliê 397 (São Paulo), a Despina (Rio de Janeiro), a Galeria Zé dos Bois (Lisboa) e a RAMPA (Porto) funcionam como laboratórios de experimentação estética e crítica, muitas vezes operando à margem do sistema tradicional de galerias e museus. Tais iniciativas propõem formatos curatoriais mais horizontais e colaborativos, e se articulam com questões sociais, políticas e territoriais que atravessam os contextos onde estão inseridas (Miranda & Sant'Anna, 2014).

Além disso, os modelos de mediação cultural vêm se expandindo para além da lógica tradicional de explicação da obra ao público, englobando práticas de escuta, participação e co-criação, como apontado por Queiroz (2019), que defende uma mediação que atue como força de conexão entre arte, vida e comunidade (Queiroz, 2019). No entanto, apesar de seu valor simbólico e pedagógico, esses espaços enfrentam dificuldades recorrentes de financiamento, institucionalização e permanência, o que compromete sua capacidade de consolidação a longo prazo (Capssa, 2020).

Os modelos de mediação cultural, por sua vez, têm evoluído para além do paradigma tradicional da curadoria verticalizada, buscando formatos mais participativos, dialógicos e inclusivos. A mediação contemporânea não se limita à explicação da obra ao público, mas atua como uma prática relacional que articula artistas, espaços expositivos, públicos diversos, contextos sociais e processos educativos (Castillo, 2013; Queiroz, 2019). Esse movimento está inserido em uma

ampliação do campo curatorial, que passa a considerar também os processos de produção simbólica, as redes de sociabilidade e os modos de recepção como elementos constituintes da obra.

No entanto, como observa Beri (2024), muitos desses modelos ainda não dialogam de forma efetiva com as linguagens, experiências e necessidades dos artistas emergentes, especialmente aqueles oriundos de contextos periféricos ou que não estão inseridos nas redes tradicionais de formação, legitimação e circulação artística. A pesquisa de Dutra (2014) sobre curadoria compartilhada no Museu de Arte Contemporânea do Ceará demonstra que práticas colaborativas e co-curatoriais podem contribuir para reconfigurar os modelos de mediação e ampliar a inclusão, mas ainda enfrentam limitações estruturais e institucionais. Nesse sentido, a mediação cultural deve ser entendida como um campo estratégico de atuação crítica, que demanda formação contínua, escuta ativa e inserção territorial para se tornar verdadeiramente acessível e transformadora (Rodrigues & Rebouças, 2019).

Duarte (2024) propõe que é fundamental desenvolver instrumentos mais integradores, capazes de articular as dimensões simbólicas, operacionais e econômicas do mercado da arte, especialmente no contexto português, onde o sistema artístico carece de maior coordenação entre políticas públicas e práticas de mercado. Guardão (2018) reforça essa perspectiva ao argumentar que os programas de apoio cultural devem ser compreendidos como políticas estruturantes de longo prazo, e não como ações pontuais ou episódicas. Para que cumpram esse papel, tais programas precisam incorporar mecanismos contínuos de acompanhamento, avaliação de impacto e escuta ativa dos beneficiários, favorecendo maior eficácia, transparência e adaptação aos contextos locais.

2.5. Interseccionalidade e Acesso ao Campo Artístico

A compreensão das desigualdades no campo artístico contemporâneo requer o reconhecimento de que marcadores como gênero, raça e classe não operam de forma isolada, mas interagem de maneira interseccional, produzindo formas complexas e persistentes de exclusão. O conceito de interseccionalidade, desenvolvido por Kimberlé Crenshaw (1989), oferece um arcabouço analítico para compreender como múltiplas estruturas de opressão se entrelaçam, afetando o

acesso, a permanência e a legitimação de certos sujeitos em espaços simbólicos de prestígio, como o sistema da arte contemporânea.

No mercado da arte, essas exclusões operam de forma estrutural, silenciosa e persistente. Mulheres, pessoas negras, indígenas, LGBTQIA+ e de origem periférica permanecem sub-representadas em exposições, coleções, galerias comerciais e premiações. Estudos como o de Santos e Souza (2019) demonstram que a trajetória de jovens artistas no Brasil e no Uruguai é profundamente condicionada por barreiras sistêmicas relacionadas a sua origem social, dificultando o acesso à formação artística, às redes de legitimação simbólica e ao mercado cultural. Mesmo quando suas obras apresentam propostas inovadoras e com alta relevância social, esses artistas frequentemente encontram obstáculos para obter reconhecimento institucional.

No caso brasileiro, o racismo estrutural, a desigualdade educacional e a precarização econômica compõem um cenário particularmente excludente. Artistas negros, indígenas e de periferias urbanas constroem trajetórias relevantes em espaços autônomos, coletivos culturais e redes comunitárias, mas enfrentam barreiras simbólicas e institucionais para ingressar nos circuitos formais de prestígio. Como aponta Mikhael (2018), os critérios curatoriais e institucionais com frequência refletem padrões eurocêntricos e elitistas, desvalorizando estéticas, narrativas e repertórios dissidentes que não se alinham ao cânone dominante.

Em Portugal, embora o sistema artístico seja institucionalmente mais estruturado, persistem mecanismos de exclusão racial e de classe. Ferro, Araújo e Barros (2016) evidenciam que artistas migrantes e racializados enfrentam trajetórias marcadas pela intermitência profissional, pela invisibilidade e pelo confinamento a nichos periféricos do campo artístico. Van-Dunem Bossuet (2023) confirma que o racismo estrutural e a lógica de branquitude institucional marginalizam sistematicamente artistas afrodescendentes, cuja produção raramente ocupa os espaços expositivos de maior prestígio. Complementarmente, Sales (2019) argumenta que a persistência de uma matriz colonial de poder no campo artístico português funciona como um filtro estético e simbólico que resiste à pluralidade epistêmica e deslegitima expressões de matriz pós-colonial. A ausência de políticas afirmativas voltadas à diversidade racial, cultural e de classe reforça esse panorama, impedindo a renovação democrática do tecido artístico nacional.

Por outro lado, é importante destacar que, historicamente, as artes também têm sido utilizadas como ferramentas de resistência e afirmação de cidadania por grupos subalternizados. Carvalho, Heemann e Oliveira (2021) mostram que, entre o fim do século XIX e início do século XX, artistas mulheres em Portugal e no Brasil utilizaram práticas artísticas como forma de contestação feminista em contextos dominados por normas patriarcais e coloniais. Esse legado aponta para o potencial transformador da arte na disputa por reconhecimento e direitos.

Embora o discurso da igualdade formal esteja presente em muitas políticas culturais, sua aplicação concreta é limitada. Em sua análise sobre estruturas participativas em Portugal, Álvarez e Arnaut (2017) demonstram que, mesmo quando a interseccionalidade é reconhecida em políticas de igualdade, sua aplicação é frequentemente superficial, não alterando os mecanismos de exclusão nos sistemas culturais e institucionais.

Para além dos filtros simbólicos, as desigualdades materiais representam um obstáculo adicional. O custo para produzir, divulgar e sustentar uma prática artística contemporânea funciona, em si, como um dispositivo excludente. Como observa Shiva (2022), artistas emergentes que não contam com redes de apoio, capital financeiro ou conexões estratégicas enfrentam um duplo desafio: produzir com recursos limitados e competir por atenção em um sistema altamente concentrado e competitivo. A falta de acesso a equipamentos, tempo criativo e plataformas digitais penaliza diretamente aqueles que já se encontram à margem das estruturas formais.

Neste cenário, é preciso entender a interseccionalidade como base para reorganizar as estruturas culturais. A pesquisa parte do reconhecimento de que as desigualdades de gênero, raça e classe fazem parte do campo artístico. Qualquer proposta de mudança deve colocar essas questões no centro, redistribuir recursos, reposicionar instituições e criar formas de mediação que incluam diferentes estéticas, saberes e trajetórias.

2.6. Design Thinking e Design de Serviços

O Design Thinking e o Design de Serviços têm se destacado como abordagens eficazes para lidar com problemas complexos (*wicked problems*) e promover inovação centrada nas pessoas, favorecendo processos colaborativos e criativos. No campo das artes e da cultura, essas

metodologias abrem novas possibilidades de mediação, estruturação e reconfiguração de ecossistemas culturais, especialmente para a inclusão de artistas emergentes (Cross, 1982; Borja de Mozota, 2011; Picoito et al., 2020).

O Design Thinking parte da empatia, da definição clara do problema, ideação, prototipagem e testagem. Embora tenha raízes no design industrial, sua adoção por áreas como gestão, políticas públicas e inovação social tornou-o uma ferramenta estratégica (Brown & Wyatt, 2010; Dell’Era et al., 2025). Trata-se de uma abordagem que valoriza lógica abductiva e experimentação, envolvendo múltiplos *stakeholders* em cocriação de soluções contextualizadas (Rittel & Webber, 1973; Bouhai, 2025).

No contexto da cultura, essa lógica experimental contribui para o engajamento de artistas, instituições e públicos em processos mais horizontais e responsivos. Bouhai (2025), por exemplo, destaca como o Design Thinking aplicado ao patrimônio cultural estimula inovação digital, interatividade e soluções orientadas ao usuário. Gao e Jeong (2024) mostram como o Design Thinking em cursos de arte e design estimula a criatividade e amplia a capacidade dos alunos de enfrentarem desafios com flexibilidade. Isso é corroborado por Pasko e Kravchenko (2023), que identificam na empatia e na prototipagem elementos-chave para a formação de líderes criativos e responsáveis.

O Design de Serviços amplia essa abordagem ao sistematizar as interações entre pessoas, processos e ambientes. Zhang (2023) demonstra que, ao aplicar o service design ao patrimônio imaterial, é possível redesenhar experiências digitais mais inclusivas e centradas nas necessidades dos usuários. Já Lu et al. (2020) destacam o potencial do Design de Serviços para resolver problemas sociais complexos e melhorar serviços públicos por meio de insights humanos e pensamento sistêmico.

No Brasil, Ribeiro e Souza (2021) utilizaram o Design Thinking como ferramenta para fortalecer o turismo criativo em Recife, conectando artistas locais a públicos urbanos e gerando experiências afetivas e transformadoras. Xu e Ou (2024), por sua vez, defendem que o pensamento de design artístico, quando orientado à emoção e estética, é um meio eficaz de integrar elementos culturais nos processos criativos.

Essas abordagens, embora ainda pouco exploradas em muitas instituições culturais, oferecem alto potencial transformador. Como observam Tuffuor et al. (2025) e Duarte (2024), a articulação entre design, gestão e inovação pode aprimorar políticas públicas, melhorar a experiência de artistas e tornar os sistemas mais responsivos às realidades locais.

2.7. Design Management como Estratégia de Inovação Cultural

O campo do *Design Management* tem evoluído significativamente nas últimas décadas. Inicialmente vinculado à função estética e à comunicação visual de produtos, hoje se afirma como uma prática estratégica capaz de gerar valor em múltiplos níveis: organizacional, simbólico, social e econômico (Buchanan, 2015; Er & Topaloğlu, 2019). Essa transição amplia o papel do design, posicionando-o como um agente de transformação em sistemas complexos e como um recurso essencial para a inovação em contextos diversos, como o das artes e da cultura. Buchanan (2015) argumenta que o design, ao ser introduzido na gestão organizacional, vai além da resolução de problemas táticos, propondo mudanças culturais profundas dentro das organizações. Trata-se de uma abordagem centrada na experiência das pessoas, que visa reformar a cultura organizacional, ampliando a capacidade adaptativa e o impacto social das instituições.

De acordo com Brigitte Borja de Mozota (2003), Design Management pode ser compreendido como a aplicação do design em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, atuando como gerador de quatro tipos de valor: econômico, de processo, de usuário e estratégico. Esses valores vão além de produtos e serviços, influenciando a cultura organizacional, a inovação e o posicionamento institucional das organizações. No campo cultural, essa abordagem permite compreender o design além da parte estética ou de suporte funcional, mas como uma ferramenta crítica para a mediação e transformação estratégica de ecossistemas artísticos.

Mutiara et al. (2023) reforçam essa visão ao descreverem o Design Management como a aplicação de princípios de gestão ao desenvolvimento de projetos criativos, alinhando processos de design com os objetivos estratégicos de organizações, marcas e políticas públicas. Isso inclui a orquestração de recursos, a promoção de experiências significativas para os usuários e o estímulo à criação de soluções sustentáveis e inovadoras.

Essa compreensão é aprofundada por Tuffuor et al. (2025), que associam o Design Management às chamadas capacidades dinâmicas organizacionais, a habilidade de adaptar, integrar e reconfigurar recursos de forma ágil e inovadora. Seu estudo com pequenas e médias empresas africanas mostrou que, aliado à inovação, o Design Management pode melhorar o desempenho organizacional e fomentar modelos de gestão mais resilientes e criativos. Essa perspectiva é altamente pertinente ao setor cultural, que frequentemente opera sob condições de escassez de recursos e complexidade relacional, exigindo abordagens sensíveis e adaptativas.

No contexto das artes, o Design Management emerge como prática capaz de redesenhar relações entre artistas, instituições, públicos e o mercado. Essa reconfiguração pode levar à criação de ecossistemas mais horizontais, participativos e orientados à produção de valor compartilhado. You (2025) propõe a ideia de “gestão como prática de design”, na qual gestores culturais atuam como designers organizacionais, estruturando processos de cocriação com múltiplos stakeholders.

A interseção entre Design Management e inovação social constitui outro pilar central desta abordagem. A inovação social, conforme Mulgan (2014) e Manzini (2015), envolve a criação de soluções colaborativas e centradas nas pessoas para enfrentar desafios sociais complexos. Nessa lógica, o design atua como mediador de processos participativos, ancorados na escuta ativa, prototipagem interativa e valorização do conhecimento empírico. Em contextos culturais, essa abordagem contribui para democratizar o acesso à arte, incluir artistas marginalizados e desenvolver novas formas de mediação e profissionalização.

No contexto latino-americano, especialmente no setor artístico, o design ganha relevância como vetor de valor simbólico e socioeconômico. Ruiz, Colbert e Hinna (2017) destacam que a gestão cultural vem se consolidando como um campo estratégico, especialmente na América Latina, onde a cultura assume papel central na criação de valor social e econômico. Nesse cenário, o design management pode atuar como mediador entre políticas públicas, inovação e inclusão cultural.

Complementando essa visão, Er e Topaloğlu (2019) propõem o conceito de *Design Management Estratégico*, destacando a importância de novas capacidades organizacionais para integrar design, inovação e impacto sistêmico. Seu estudo com três organizações europeias revela que o avanço

nessa direção depende de auditorias de design, novos frameworks de gestão e o reconhecimento do design como competência central.

Dessa forma, a ampliação conceitual do design management permite sua aplicação em ecossistemas criativos e culturais, onde ele pode integrar planejamento estratégico, inovação simbólica e gestão participativa. Essa abordagem torna-se especialmente relevante para instituições artísticas e culturais que buscam ampliar sua resiliência, relevância e impacto junto a públicos diversos.

2.8. Síntese Crítica e Lacunas da Literatura

A literatura contemporânea sobre o campo artístico em Portugal e no Brasil revela um ecossistema profundamente desigual, atravessado por barreiras estruturais, simbólicas e materiais que afetam de forma significativa a trajetória de artistas emergentes. A arte contemporânea, embora discursivamente comprometida com a diversidade, opera em sistemas de legitimação altamente concentrados, seletivos e opacos, onde o reconhecimento artístico depende não apenas da qualidade da obra, mas da inserção em redes institucionais, alinhamento estético e capital simbólico acumulado (Rodner & Thomson, 2013; Mikhael, 2018).

Estudos qualitativos realizados no contexto ibero-americano identificam que artistas oriundos de grupos racializados, periféricos e não alinhados ao cânone dominante enfrentam múltiplos obstáculos para acessar os circuitos formais de visibilidade e financiamento (Santos & Souza, 2019; Shiva, 2022; Van-Dunem Bossuet, 2023). Além das exclusões simbólicas, há também obstáculos materiais persistentes, como a centralização geográfica de oportunidades, a informalidade das relações profissionais e a precariedade das políticas públicas culturais (Guardão, 2018; Duarte, 2024).

Embora algumas análises reconheçam o crescimento de iniciativas autogeridas e programas alternativos (Borges & Veloso, 2020; Beri, 2024), a literatura aponta que tais experiências, embora potentes, são frequentemente marginalizadas e carecem de apoio sistêmico. A concentração dos recursos no setor público e a ausência de uma cultura robusta de investimento privado ou filantrópico aprofundam as desigualdades no acesso a meios de produção e difusão (Marques & Veloso, 2023; Machado & Costa, 2024).

Uma lacuna crítica identificada refere-se à ausência de modelos integrados de mediação artística, que articulem inclusão social, valorização simbólica e sustentabilidade de carreira. Apesar do discurso em torno da inovação, poucas políticas e instituições culturais adotam metodologias realmente centradas no usuário ou sensíveis à diversidade epistêmica e cultural. As práticas curatoriais e os sistemas de avaliação ainda operam sob critérios eurocentrados, que desconsideram estéticas dissidentes e saberes periféricos (Sales, 2019).

Nesse sentido, abordagens oriundas do campo do design, como o Design Thinking, o Design de Serviços e o Design Management, oferecem um potencial promissor, embora ainda pouco explorado. Essas metodologias têm se mostrado eficazes na reconfiguração de serviços públicos, experiências educacionais e processos organizacionais, ao incorporar escuta ativa, empatia, prototipagem e iteração como princípios estruturantes (Picoito et al., 2023; Dell’Era et al., 2025). No entanto, a literatura ainda carece de investigações que explorem como tais abordagens poderiam ser adaptadas ao campo artístico, especialmente como estratégias de mediação, formação e redesenho institucional voltado à inclusão de artistas emergentes.

A partir das contribuições de Mozota (2003) e You (2025), nota-se o potencial do design enquanto ferramenta de gestão simbólica e transformação estratégica. Ainda assim, a aplicação do design como tecnologia social no campo das artes permanece como um terreno teórico e prático inexplorado. A ausência de articulações entre o design e políticas de apoio artístico configura uma lacuna relevante, sobretudo em contextos marcados por desigualdades históricas e interseccionais.

Por fim, a literatura internacional sobre interseccionalidade no campo artístico ainda é incipiente. Apesar de contribuições relevantes que aplicam esse marco analítico a outros campos sociais (Crenshaw, 1989; Santos, 2009; Álvarez & Arnaut, 2017), são raros os estudos que operam uma análise interseccional aplicada à formulação de políticas culturais, à curadoria ou aos sistemas de financiamento artístico. Isso compromete a capacidade de formulação de soluções equitativas e baseadas em justiça social.

2.8.1. Lacunas identificadas

- **Lacuna teórica:** Falta de estudos que integrem design, arte e interseccionalidade como eixos articuladores de transformação institucional no campo artístico.
- **Lacuna metodológica:** Ausência de modelos aplicáveis de design participativo voltados ao desenvolvimento de políticas públicas, privadas ou de sistemas de mediação para artistas emergentes.
- **Lacuna empírica:** Escassez de estudos comparativos sobre experiências de inclusão artística em contextos periféricos de Portugal e Brasil, com dados qualitativos e propostas replicáveis.
- **Lacuna sistêmica:** Pouca articulação entre o setor público, o mercado e agentes criativos em modelos de apoio híbrido e sustentáveis.

3. Desenho da Pesquisa

Esta investigação adota uma abordagem metodológica qualitativa, exploratória e aplicada, orientada pelos princípios do Design Thinking como eixo estruturante da construção do conhecimento e da proposta de intervenção. A escolha dessa abordagem fundamenta-se no reconhecimento da complexidade do problema investigado, a inserção e a legitimação de artistas emergentes no mercado de arte contemporânea em Portugal e no Brasil, e na necessidade de metodologias capazes de lidar com sistemas abertos, dinâmicos e marcados por múltiplas dimensões simbólicas, sociais, institucionais e econômicas.

O Design Thinking, como já supracitado, se consolida como uma metodologia que permite lidar com problemas complexos e mal definidos, os *wicked problems*, através de uma abordagem centrada no ser humano, colaborativa, interativa e orientada à criação de soluções inovadoras (Brown & Wyatt, 2010; Dell’Era et al., 2025). Sua estrutura cíclica e empática favorece a escuta ativa dos diversos agentes envolvidos no ecossistema da arte contemporânea, artistas, curadores, gestores, colecionadores e públicos, e permite articular insights diversos na formulação de uma resposta sistêmica, crítica e situada.

Segundo Picoito et al. (2023), o Design Thinking é especialmente eficaz em contextos nos quais as soluções tradicionais se mostram insuficientes ou desatualizadas frente às transformações sociais e culturais. Ao invés de partir de premissas fixas ou hipóteses lineares, essa abordagem

propõe um percurso metodológico baseado em cinco macroetapas: imersão, definição, ideação, prototipagem e testagem.

Essa escolha também se justifica pela afinidade entre os princípios do design e as demandas do campo artístico. Conforme argumenta You (2025), práticas de gestão no setor cultural podem ser concebidas como práticas de design, nas quais o gestor opera como um mediador que constroi redes de valor, articula atores diversos, desenha e redesenha mecanismos de cocriação. Além disso, a abordagem permite incorporar os saberes dos próprios artistas como insumo central do processo, respeitando a diversidade de experiências e trajetórias envolvidas.

Ao mesmo tempo, o caráter qualitativo da pesquisa permite uma análise aprofundada dos discursos, percepções e vivências dos participantes. O foco recai sobre a compreensão dos significados atribuídos pelos próprios artistas emergentes às suas trajetórias, dificuldades e estratégias de inserção no sistema de arte, bem como sobre os modos como esses discursos se articulam com os papéis desempenhados por instituições culturais, agentes do mercado e políticas públicas.

Dessa forma, a abordagem metodológica desta tese articula dois eixos complementares:

- O Design Thinking como estrutura de investigação-intervenção, orientando todas as etapas da pesquisa e permitindo o desenvolvimento de uma proposta prática, situada e estratégica.
- O Design de Serviços, utilizado como metodologia morfológica, possibilitando a gestão, prototipação e sistematização dos processos e interações do serviço, garantindo que a solução seja coerente, integrada e centrada no usuário;
- Abordagem qualitativa como método de escuta e análise, possibilitando a coleta de dados ricos, interpretativos e contextuais, fundamentais para a construção de uma solução responsiva às realidades dos artistas emergentes.

3.1. Etapas do Processo e Aplicação Prática

O desenvolvimento desta pesquisa foi orientado metodologicamente pelas cinco etapas clássicas do Design Thinking, conforme descritas por autores como Brown & Wyatt (2010), Dell’Era et al. (2025) e Picoito et al. (2023). Estas etapas: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar e Testar, não constituem um processo linear, mas sim iterativo e flexível, permitindo revisões e adaptações ao longo do percurso investigativo. A seguir, descrevem-se cada uma das fases e sua aplicação prática no contexto desta pesquisa.

3.1.1. Empatizar

A etapa de empatia é o ponto de partida do Design Thinking, onde o foco está em compreender profundamente as experiências, necessidades, frustrações e desejos dos usuários envolvidos, neste caso, os artistas emergentes, os agentes do mercado intermediário e colecionadores dos contextos de Portugal e Brasil. Inicialmente, esta fase foi conduzida por meio de uma pesquisa de caráter secundário, com o propósito de identificar e sistematizar informações já disponíveis sobre o ecossistema investigado. Essa etapa possibilitou a extração de insights iniciais e a codificação preliminar de padrões de dores, necessidades e desejos dos agentes envolvidos, com base em dados existentes. Para tanto, foram consultados artigos científicos revisados por pares, literatura especializada sobre o mercado de arte contemporânea, documentários e análises institucionais ou acadêmicas previamente elaboradas. Os resultados dessa investigação subsidiaram a construção dos guíões da pesquisa primária, orientando as entrevistas semiestruturadas com stakeholders do campo artístico, conforme sugerido por Bardin (2011) no processo de categorização e triangulação de dados qualitativos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturada, utilizando um guião específico, e escutas exploratórias com stakeholders estratégicos do ecossistema da arte contemporânea. São estes:

- Artistas Emergentes

- Mercado intermediário ligado à arte emergente (Galeristas, Art Dealers, Marchands, Curadores, Críticos).
- Colecionadores de Arte Contemporânea, incluindo obras de artistas em início de carreira.

A escolha por esse instrumento qualitativo permitiu captar narrativas subjetivas, trajetórias diversas, percepções sobre exclusão, estratégias de inserção e carências institucionais. Essa etapa foi fundamentada teoricamente por autores como You (2025), que reforçam a importância da escuta como prática fundante em processos de cocriação e inovação em ambientes de alta complexidade.

3.1.2. Definir

Com base nos dados coletados na fase de empatia, a segunda etapa consistiu em sintetizar os achados, identificar padrões e reformular o problema central de forma clara e orientada à ação. Esta etapa, entendida como uma construção coletiva, foi informada pelas vozes dos stakeholders e pelas estruturas contextuais que os atravessam, evitando soluções superficiais ou mal direcionadas.

A análise temática foi utilizada como técnica central de organização dos dados qualitativos, agrupando os insights em categorias como barreiras de acesso, fragilidades institucionais, ausência de mediação cultural e exclusões por classe, raça e território. Seguindo Braun e Clarke (2006) e Bardin (2011), esse processo envolveu a codificação sistemática e a categorização interpretativa, permitindo a construção de inferências válidas e a identificação de padrões recorrentes. Para facilitar a visualização e comparação entre perspectivas, elaborou-se uma tabela analítica contendo os principais pontos expressos por cada perfil de ator, revelando convergências e dissensos.

Paralelamente à coleta de dados, foram aplicadas ferramentas visuais de investigação e síntese oriundas do Design Thinking, fundamentais para estruturar o conhecimento gerado e preparar o terreno para a fase de ideação. Essas ferramentas são amplamente reconhecidas por sua capacidade de traduzir dados complexos em visualizações acessíveis, promovendo empatia, foco no usuário e alinhamento estratégico (Brown, 2009; Liedtka & Ogilvie, 2011). O mapa de stakeholders permitiu representar graficamente os atores e suas inter-relações no ecossistema

artístico, evidenciando fluxos de poder, redes de mediação e lacunas de apoio institucional. Em seguida, o persona canvas sintetizou perfis representativos de artistas emergentes com base em dados qualitativos, contribuindo para a construção empática de soluções e o reconhecimento de necessidades específicas (Dam & Siang, 2019). Para aprofundar a compreensão das experiências subjetivas desses artistas, foi desenvolvido o mapa de empatia, ferramenta que explora o que o usuário vê, ouve, pensa, sente, diz e faz, além de revelar suas dores (como frustrações, inseguranças e obstáculos) e ganhos (como desejos, motivações e necessidades), proporcionando uma visão holística de sua vivência no campo artístico (Kouprie & Visser, 2009). Por fim, a matriz CDS (Certezas, Dúvidas e Suposições) foi empregada para distinguir informações validadas de hipóteses e lacunas investigativas, permitindo organizar criticamente os achados e guiar as etapas seguintes do processo com base em evidências (Stickdorn et al., 2018).

3.1.3. Idear

A fase de ideação corresponde ao momento do processo de Design Thinking em que os insights previamente organizados são transformados em propostas, conceitos ou hipóteses de solução. Seu principal objetivo é gerar ideias inovadoras ou estratégias que possibilitem a mitigação de problemas identificados no ecossistema analisado. Trata-se de uma etapa que articula criatividade e intencionalidade, permitindo explorar alternativas que respondam de forma significativa aos desafios do contexto, com foco na construção de valor para os stakeholders envolvidos (Brown, 2009; Cross, 1982; Dell’Era et al., 2025). Esta fase foi conduzida de forma estruturada, respeitando três sub etapas: preparação, geração criativa e síntese visual.

Para a preparação da fase de ideação, recorreu-se às sínteses e consolidações realizadas na fase anterior (Definir), que incluíram ferramentas como o mapa de stakeholders, o persona canvas, o mapa de empatia e a matriz CDS (Certezas, Dúvidas e Suposições). Esses instrumentos, desenvolvidos previamente, permitiram organizar e clarificar os dados coletados, oferecendo uma visão estruturada dos perfis, relações e necessidades mapeadas no ecossistema artístico. Essa base sólida foi essencial para orientar a geração de ideias de forma alinhada às realidades e expectativas dos atores envolvidos.

Na geração criativa, foram aplicadas técnicas voltadas à ampliação do repertório de soluções possíveis. As perguntas do tipo How Might We (HMW) auxiliaram na tradução dos desafios em

oportunidades de design. A geração de uma ferramenta personalizada inspirada em um brainstorming e no crazy 8 's, favoreceu a diversidade e fluidez de ideias. Essas metodologias, ao promoverem pensamento divergente, permitiram o surgimento de soluções inovadoras a partir dos insights previamente identificados anteriormente.

Por fim, na subetapa de síntese e visualização, buscou-se prototipar visualmente as soluções iniciais. O mapa de jornada do usuário permitiu observar a experiência do usuário em suas diversas etapas, identificando pontos de fricção e oportunidades de melhoria. Como passo seguinte, foram construídos service blueprints iniciais, nos quais se representaram as interações frontstage (visíveis ao usuário) e backstage (processos internos), possibilitando uma visão sistêmica e estratégica do serviço.

O uso dessas ferramentas está em consonância com abordagens contemporâneas de inovação social e transformação centrada no ser humano, amplamente defendidas na literatura sobre gestão e design (Borja de Mozota, 2011; Cross, 1982; Dell’Era, Magistretti & Verganti, 2025; Picoito, Alves & Araújo, 2023; You, 2025).

3.1.4. Prototipar

Nesta pesquisa, a etapa de prototipação envolveu a criação de uma proposta teórica estruturada de serviço, concebida como uma solução inovadora para os desafios enfrentados no ecossistema da arte contemporânea. Baseada nas metodologias do design, particularmente Design de Serviços, Design Thinking e Design Management , a proposta vê o design como um instrumento de inovação sistêmica, apto a reestruturar processos, estruturas e relações entre os participantes do campo artístico (Brown, 2009; Mozota, 2003; Stickdorn et al., 2018). O objetivo dessa prototipação não foi a criação de protótipos visuais nem a implementação prática completa de estratégias de branding, mas sim o desenvolvimento de um modelo conceitual que direciona a inovação e a estruturação do serviço.

Embora se trate de um serviço e, portanto, uma solução predominantemente intangível, sua prototipagem foi realizada por meio de representações estratégicas e operacionais que permitiram simular, de forma sistemática, sua aplicação em cenários reais. A abordagem seguiu os princípios do design de serviços, com ênfase na definição de fluxos de valor, pontos de contato e

funcionalidades, utilizando instrumentos como o mapa de jornada do usuário e o service blueprint, que contribuem para alinhar as expectativas dos usuários com a entrega efetiva do serviço (Stickdorn et al., 2018; Picoito et al., 2023; Tuffuor et al., 2025; You, 2025).

Como recurso conceitual adicional, foi feito o naming da proposta, estabelecendo o nome que reflete a identidade do serviço. Essa decisão levou em conta a conformidade com os princípios de inclusão, mediação e inovação que guiam o projeto. Apesar de não ter sido criada uma arquitetura de marca completa, o naming funcionou como ponto de partida para a elaboração de uma identidade estratégica alinhada com o contexto e o posicionamento da proposta em comparação com iniciativas semelhantes no ecossistema. Dessa forma, nesta pesquisa, a prototipação cumpriu sua função como uma etapa intermediária entre a ideação e a validação, proporcionando uma perspectiva concreta e passível de teste do serviço em sua dimensão teórica e sistêmica, mesmo que o foco principal tenha sido o desenvolvimento do nome.

3.1.5. Teste

A etapa de testagem teve como finalidade confirmar, tanto conceitual quanto estruturalmente, a proposta teórica do serviço direcionado ao ecossistema artístico, fundamentada na escuta qualificada dos stakeholders atuantes nesse setor. Para isso, conduziu-se uma entrevista exploratória não estruturada na qual a proposta foi apresentada por meio de seus componentes principais, mecanismos de funcionamento, produtos esperados, pontos de contato e lógica de entrega, com o objetivo de captar impressões, percepções e referências de experiência a partir da perspectiva dos interlocutores.

Embora não fosse formal, essa validação seguiu os princípios de avaliação interativa do Design Thinking, priorizando a construção conjunta de sentido e a escuta empática como fundamento para o aprimoramento da proposta (Stickdorn et al., 2018; Liedtka & Ogilvie, 2011). A conversa permitiu a exploração de temas como a clareza do objetivo, a importância dos elementos propostos, a consistência com o contexto e os possíveis efeitos para diferentes tipos de usuários.

A análise dos retornos foi interpretativa, com o objetivo de entender os significados simbólicos associados à proposta e como ela se relaciona com as experiências reais dos participantes. Com base nas contribuições coletadas, os componentes do mapa da jornada do usuário e do service

blueprint podem ser revisados e modificados, se necessário, reforçando a conexão entre a proposta conceitual e a experiência planejada. Apesar de ter um escopo restrito, essa fase comprovou a capacidade do design de atuar como uma prática sensível, colaborativa e estratégica na mediação e inovação de contextos artísticos complexos (Brown, 2009; You, 2025).

3.2. Técnicas de Coleta de Dados

Para entender as várias facetas do ecossistema da arte contemporânea e a inclusão de artistas emergentes em Portugal e Brasil, elaboraram-se três guiões de entrevista qualitativa distintos, voltados às três tipologias de stakeholders: artistas emergentes, profissionais do mercado de arte (mercado intermediário) e colecionadores. Cada guião foi desenvolvido a partir de referenciais teóricos consolidados na literatura a respeito da arte contemporânea, mercados culturais e metodologias do design (Cross, 1982; Borja de Mozota, 2011), incluindo tanto questões abertas quanto tópicos orientadores. Esses guiões, de natureza exploratória, não foram usados como questionários convencionais, mas sim como ferramenta orientadora e exploratória nas entrevistas em profundidade, assegurando flexibilidade, escuta ativa e oportunidade de aprofundamento de acordo com a dinâmica de cada interlocutor.

As entrevistas foram conduzidas presencialmente ou por meio digital e, posteriormente, transcritas para codificação temática, conforme metodologia qualitativa baseada em Bardin (2011). Os dados resultantes subsidiaram a análise comparativa entre os atores do ecossistema, oferecendo uma visão ampla e fundamentada sobre os entraves e possibilidades do mercado de arte contemporânea para artistas emergentes.

O número reduzido de entrevistados espelha a própria configuração do campo estudado, um ecossistema limitado, de acesso complicado e caracterizado por uma alta segmentação. As dinâmicas da arte contemporânea, particularmente no que diz respeito a colecionadores e agentes do mercado, tendem a ser seletivas e frequentemente pouco transparentes. Isso torna mais difícil a aproximação e a coleta de dados primários, conforme já abordado em pesquisas sobre o funcionamento interno desse sistema (Rodner & Thomson, 2013; Guardão, 2018). Nesse contexto, a pesquisa foi aprimorada por um trabalho secundário consistente, fundamentado em uma revisão crítica da literatura, análise de estudos de caso e dados de observação indireta. A

abordagem metodológica reforçou a análise, possibilitando uma triangulação sólida e em conformidade com as diretrizes da pesquisa qualitativa em contextos complexos (Flick, 2009; Duarte, 2024), assegurando robustez interpretativa e credibilidade aos resultados.

3.2.1. Guião de Entrevista para Artistas Emergentes

Este guião de entrevista teve como objetivo captar as vivências, percepções e desafios enfrentados por artistas em início de carreira atuantes em Portugal e outros países lusófonos. As questões abordaram aspectos como tempo de atuação, meios artísticos utilizados, formação profissional, formas de exposição e divulgação de obras, participação em programas de apoio, sustentabilidade financeira e expectativas em relação ao mercado de arte. Os participantes também foram convidados a refletir sobre estratégias desejadas para inclusão e crescimento, além de sugerirem modelos ideais de apoio institucional e estrutural ao desenvolvimento artístico emergente. O guião utilizado nas entrevistas com artistas emergentes pode ser encontrado no Anexo A.

3.2.2. Guião de Entrevista para Profissionais do Mercado de Arte

Voltado a agentes do chamado “mercado intermediário”, incluindo curadores, galeristas, marchands, art dealers, críticos e outros profissionais do circuito institucional ou independente, este guião de entrevista buscou mapear práticas, estratégias e dificuldades relacionadas à promoção de artistas emergentes. Foram abordados temas como o perfil dos artistas com quem trabalham, áreas geográficas de atuação, estratégias de valorização (exposições, branding, redes sociais, prêmios), papel das feiras de arte e percepção sobre o impacto do design no posicionamento artístico. Também se investigou o papel das iniciativas institucionais e o grau de desigualdade percebido no acesso ao mercado, especialmente no contexto lusófono. O guião utilizado nas entrevistas com profissionais do mercado da arte pode ser encontrado no Anexo B.

3.2.3. Guião de Entrevista para Colecionadores de Arte Contemporânea

Este guião de entrevista foi direcionado a indivíduos com histórico de aquisição de obras de arte contemporânea, com foco em compreender suas motivações, critérios de escolha e experiência de relação com artistas emergentes. As questões exploraram o tempo de colecionismo, os canais de aquisição (galerias, feiras, plataformas online, contato direto), a percepção sobre os preços das

obras, a relevância do contato com artistas e o envolvimento com programas de financiamento ou mecenato. Também se investigou a visão dos colecionadores sobre o potencial e os desafios do mercado de arte emergente, além de propostas para seu fortalecimento. O guião utilizado nas entrevistas com colecionadores pode ser encontrado no Anexo C.

3.3. Justificativa análise qualitativa

A escolha por uma abordagem qualitativa nesta pesquisa se justifica pela complexidade e pela natureza simbólica e multidimensional do objeto em análise: o ecossistema da arte contemporânea e os desafios enfrentados por artistas em início de carreira para se inserirem nesse campo. Em contextos nos quais as relações sociais se entrelaçam com dinâmicas simbólicas, institucionais e econômicas, torna-se essencial compreender os significados atribuídos pelos diversos atores envolvidos, a partir de suas vivências, trajetórias e posições singulares (Denzin & Lincoln, 2018; Flick, 2009). A pesquisa qualitativa, nesse sentido, oferece as ferramentas necessárias para acessar camadas mais profundas de interpretação, muitas vezes inalcançáveis por métodos quantitativos, valorizando a escuta atenta, a descrição densa e a análise situada dos discursos e práticas (Geertz, 1973).

Optar por esse enfoque metodológico responde também à necessidade de compreender os sentidos construídos por artistas, curadores, colecionadores e gestores culturais sobre seu papel no circuito artístico, bem como sobre os obstáculos e oportunidades que percebem no processo de profissionalização e reconhecimento. Como argumenta Minayo (2001), a abordagem qualitativa é particularmente eficaz quando o objetivo é compreender a lógica interna dos grupos sociais, seus modos de agir, perceber e significar o mundo em contextos específicos. No caso desta investigação, que se debruça sobre os ecossistemas artísticos de Portugal e Brasil, essa escuta interpretativa se torna ainda mais pertinente diante da informalidade estrutural, da instabilidade das trajetórias e das desigualdades simbólicas que permeiam esses ambientes (Quivy & Van Campenhoudt, 2008).

Os instrumentos de pesquisa adotados, como questionários abertos e conversas exploratórias, foram concebidos a partir de uma lógica indutiva, flexível e sensível ao ponto de vista dos sujeitos envolvidos. O objetivo é aprofundar a compreensão das estratégias, percepções, afetos e disputas simbólicas que atravessam o campo da arte contemporânea. Como ressalta Stake (1995),

a potência da pesquisa qualitativa está justamente em sua capacidade de iluminar o particular, o relacional e o processual, evitando classificações rígidas e categorias pré-definidas. Além disso, essa abordagem se mostra especialmente adequada diante da natureza fragmentada, emergente e muitas vezes informal dos sistemas de apoio e legitimação artística nos contextos investigados, o que demanda um olhar atento às ambiguidades e contradições do campo (Triviños, 2008).

Em suma, ao adotar uma abordagem qualitativa, esta investigação segue uma perspectiva interpretativa e construtivista, que vê o conhecimento como produto das interações entre indivíduos, sempre influenciadas por linguagem, cultura e dinâmicas de poder. Essa orientação permite a revelação de elementos que geralmente permanecem ocultos, como as exclusões simbólicas, os silêncios institucionais, os afetos e as resistências que permeiam o campo artístico. Desse modo, procura-se elaborar um diagnóstico crítico e plural que possa auxiliar na transformação simbólica e social do sistema da arte.

3.4. Perfis dos entrevistados

No âmbito da pesquisa empírica qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um total de 10 participantes, distribuídos entre três grupos do ecossistema da arte contemporânea: 4 artistas emergentes, 5 profissionais do mercado intermediário e 1 colecionador de arte contemporânea. Esses grupos foram selecionados com base na relevância de suas atuações para o funcionamento e legitimação do circuito artístico, conforme apontado por autores como Bourdieu (1996), Velthuis (2013) e Rodner e Thomson (2013).

Os quatro artistas emergentes entrevistados revelam trajetórias diversas que ilustram os desafios enfrentados por agentes em início de carreira em distintos contextos socioculturais. Um artista brasileiro residente em Portugal destacou as barreiras para legitimação em um mercado altamente institucionalizado, apontando a sensação de deslocamento cultural e sugerindo a criação de espaços híbridos entre arte e design como formas alternativas de inserção. Uma artista portuguesa, com formação consolidada e atuação no circuito formal, criticou a hegemonia de estéticas eurocêntricas nas seleções curatoriais e a ausência de políticas efetivas de diversidade e inclusão. Já uma artista brasileira atuante no Brasil, com forte vínculo com práticas coletivas e comunitárias, apontou a precarização do trabalho, a dependência de editais e a descontinuidade de políticas culturais como obstáculos centrais à sustentabilidade da carreira. Por fim, um artista

brasileiro focado em arte digital e performance ressaltou o papel ambíguo das redes sociais, vistas simultaneamente como ferramenta de sobrevivência simbólica e econômica e como espaço de visibilidade superficial e instável.

O perfil dos artistas emergentes entrevistados nesta pesquisa revela trajetórias marcadas por diversidade e desafios estruturais que transcendem a simples noção cronológica de início de carreira. Com base nas definições de Beri (2024) e Shiva (2022), que compreendem a emergência como uma condição dinâmica atravessada por desigualdades sociais, simbólicas e materiais, observa-se que esses criadores enfrentam barreiras distintas conforme seus contextos geográficos e institucionais. Um artista brasileiro radicado em Portugal evidencia a sensação de deslocamento cultural e a dificuldade de inserção em um mercado altamente institucionalizado, propondo espaços híbridos entre arte e design como alternativas de visibilidade. Já uma artista portuguesa, com formação acadêmica consolidada, denuncia a hegemonia eurocêntrica nas curadorias e a carência de políticas de inclusão. No Brasil, uma artista vinculada a práticas comunitárias e coletivos expõe a precarização do trabalho artístico e a instabilidade das políticas públicas como entraves para a continuidade de sua atuação. Por outro lado, um artista brasileiro voltado à arte digital e performance aponta o papel ambíguo das redes sociais, vistas tanto como espaço de visibilidade quanto de superficialidade relacional. Esses relatos, ainda que singulares, compõem um panorama ampliado da condição emergente, marcada por um lugar de transição, marginalidade estrutural e luta contínua por reconhecimento em sistemas artísticos excludentes e desiguais (Beri, 2024; Shiva, 2022; Santos & Souza, 2019).

O perfil dos agentes do mercado intermediário entrevistados nesta pesquisa evidencia a complexidade e a diversidade de posicionamentos que estruturam a mediação entre produção artística e os circuitos de circulação e legitimação. Atuando como galeristas, curadores e art dealers, esses profissionais operam em contextos institucionais distintos, mas compartilham a consciência crítica sobre os entraves que dificultam a inserção de artistas emergentes no sistema da arte. A diretora de uma galeria em Lisboa apontou o excesso de formalismo e a centralização na capital como barreiras à diversidade, enquanto uma art dealer brasileira destacou o branding pessoal como diferencial competitivo, ainda que limitado por obstáculos estruturais e pela dificuldade de acesso ao colecionismo internacional. Uma galerista brasileira enfatizou os desafios enfrentados por artistas fora do eixo Rio-São Paulo e a importância das feiras como

espaços estratégicos de visibilidade. Já um curador com atuação transnacional defendeu redes colaborativas como caminho para reconfigurar o mercado lusófono e promover maior inclusão. Por fim, uma curadora franco-marroquina, com experiência global, criticou a reprodução de lógicas eurocêntricas excludentes e propôs práticas curatoriais mais interculturais e inclusivas. Esses agentes, como afirmam Rodner e Thomson (2013) e Duarte (2024), são peças-chave na definição das “regras do jogo” artístico, pois articulam critérios estéticos, redes de influência e interesses econômicos. Ao mesmo tempo, conforme argumentam Guardão (2018) e Mikhael (2018), ocupam um papel ambíguo: são vetores de exclusão simbólica e econômica, mas também potenciais catalisadores de mudanças no sistema, sobretudo quando abrem espaço para práticas mais plurais e comprometidas com a transformação estrutural do campo artístico.

O perfil do colecionador de arte contemporânea entrevistado nesta pesquisa revela uma atuação que transcende a lógica puramente mercadológica, assumindo dimensões simbólicas, políticas e afetivas no apoio a artistas emergentes. Brasileiro, com histórico de aquisição de obras e envolvimento em práticas de mecenato, esse agente valoriza a originalidade estética e o engajamento político das produções que coleciona, evidenciando uma curadoria pessoal orientada por critérios éticos e narrativos. No entanto, também reconhece a ausência de mediação crítica e institucional como um dos principais entraves à valorização desses artistas, apontando para a carência de pontes eficazes entre produção e recepção no campo artístico.

Como destacam Thomson e Rodner (2013) e Duarte (2024), colecionadores operam como validadores de valor simbólico e investidores culturais, ocupando um papel central na construção de legitimidade no sistema da arte. A escuta desse perfil corrobora ainda a perspectiva de Beri (2024) e Mutiara et al. (2023), que defendem a ativação do colecionismo como prática cultural consciente, baseada em empatia, narrativas e curadoria expandida, como estratégia para fortalecer trajetórias emergentes. Nesse sentido, o colecionador não apenas consome, mas também colabora com a reconfiguração dos circuitos de visibilidade e sustentabilidade para novos criadores.

3.5. Estratégia de Análise Qualitativa e Codificação

A análise dos dados das entrevistas seguiu uma abordagem qualitativa interpretativa, ancorada na análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2011). Essa escolha metodológica atende à

necessidade de desvendar significados profundos nas narrativas dos participantes, identificando padrões que vão além do literal para revelar o "porquê" por trás das palavras, especialmente em contextos socioculturais como o ecossistema da arte contemporânea. Como complementam Creswell e Poth (2018), essa perspectiva interpretativa serve para mapear realidades subjetivas que moldam interações coletivas, permitindo que vozes de artistas emergentes e demais stakeholders ganhem maior autenticidade.

Para fortalecer a robustez, realizou-se um cruzamento sistemático de dados entre perfis variados: artistas emergentes, colecionadores e profissionais do mercado, mapeando convergências e divergências em temas como legitimação, acesso a oportunidades e inserção no circuito artístico. Inspirada nas diretrizes de Patton (2015) para triangulação qualitativa, essa etapa revelou tensões e alinhamentos entre grupos, ecoando Becker (1982) que descreve o sistema artístico como uma rede de interdependências sociais. Similarmente, Velthuis (2013) ilustra como tais comparações desmascaram negociações de valor e status em mercados transnacionais, como os de Portugal e Brasil, influenciados por legados coloniais e fluxos econômicos globais.

Essa estratégia híbrida, combinando análise temática, triangulação de fontes primárias e secundárias, além de comparações intergrupos, proporciona uma visão crítica e contextualizada, alinhada aos princípios multimétodo de Denzin (2017). Assim, a pesquisa transcende a descrição de obstáculos, como precariedade ou invisibilidade, para expor mecanismos de poder, exclusão e validação no mercado de arte. Os achados dialogam com Bourdieu (1996), que retrata o campo artístico como arena de lutas simbólicas, e com Stallabrass (2006) sobre a mercantilização global, adaptados aos cenários ibero-americanos, promovendo uma compreensão mais empática e caminhos para equidade cultural.

3.5.1 Justificativa do Método

A análise temática, conforme Bardin (2011), justifica-se pela sua capacidade de decompor narrativas empíricas em unidades de significado, agrupadas por similaridades semânticas para formar categorias que capturam simbolismos latentes, ideal para discursos verbais em campos criativos, onde percepções moldam realidades artísticas. Essa abordagem equilibra rigor sistemático com sensibilidade interpretativa, permitindo que categorias emergjam dos dados, guiadas por uma ótica teórica, sem impor estruturas rígidas.

Braun e Clarke (2006) reforçam sua flexibilidade como ferramenta acessível para estudos culturais e sociais, priorizando a voz autêntica dos participantes em realidades não generalizáveis. Essa adaptabilidade ressoa com Flick (2014), que valoriza métodos qualitativos para narrativas subjetivas em ecossistemas dinâmicos, como o artístico, onde negociações de identidade ocorrem de forma única. Ademais, alinha-se à teoria fundamentada de Strauss e Corbin (1998), incentivando iterações entre evidências e teoria para categorias culturalmente sensíveis. No contexto ibero-americano, Minayo (2014) destaca sua relevância para desvendar poder e exclusão em narrativas orais, humanizando desafios de agentes do mercado de arte em Portugal e Brasil.

3.5.2. Etapas do Processo Analítico

O processo analítico seguiu os princípios da análise de conteúdo de Bardin (2011), dividindo-se em três etapas principais: pré-análise, codificação temática e tratamento interpretativo dos dados. Essa estrutura sistemática, guiada por referenciais teóricos e empíricos, permitiu uma maior compreensão das dinâmicas de legitimação e inserção no ecossistema da arte contemporânea, enaltecendo as ideias dos participantes sem impor visões externas.

3.5.2.1 Pré-análise

Nesta fase inicial, foram realizadas leituras flutuantes e sistemáticas das transcrições das entrevistas para construir uma visão panorâmica do material. O corpus textual foi organizado por grupos de atores (artistas emergentes, mercado intermediário e colecionadores) e por contextos geográficos (Brasil e Portugal), facilitando comparações iniciais entre perfis e realidades institucionais. Como sugere Strauss e Corbin (1998), essa preparação inicial, semelhante à "abertura" na teoria fundamentada, prepara o terreno para codificações mais profundas, revelando padrões preliminares de interação no campo artístico e evitando vieses prematuros.

3.5.2.2 Codificação Temática

Nesta etapa, foram identificadas unidades de registro chave, como expressões recorrentes, conceitos e narrativas nas falas, definindo categorias temáticas que emergiram organicamente dos dados. Essas foram agrupadas em macrotemas analíticos centrais:

- Barreiras estruturais;

- Mediação institucional;
- Estratégias de inserção;
- Práticas de legitimação;
- Visões sobre o futuro do sistema da arte.

Essa codificação, adaptada das etapas de Braun e Clarke (2006), dialoga com estudos específicos sobre o campo artístico, como Marcondes (2019), que explora residências artísticas como ferramentas de legitimação simbólica, deslocando artistas de contextos locais para ampliar sua visibilidade institucional. Ao emergir dos dados, esses macrotemas capturaram os desafios, as agências criativas, humanizando as trajetórias de artistas emergentes.

3.5.2.3 Tratamento e Interpretação dos Dados

Na etapa final, as categorias foram cruzadas com perfis de atores e origens geográficas, formulando hipóteses interpretativas sobre legitimação, circulação e reconhecimento. Flick (2014) reforça que essa interpretação interativa, entre dados e contexto, enriquece a análise qualitativa, permitindo insights sobre fenômenos sociais complexos.

Por exemplo, observou-se que curadorias em galerias comerciais atuam como estratégias de valorização simbólica, associando artistas emergentes a obras consagradas para construir prestígio por proximidade (Quaiatto & Lima, 2020). Galerias "ON-OFF", que mesclam espaços físicos e digitais, emergem como vetores de inserção global, articulando feiras, redes e plataformas online (Capssa, 2020). A mediação institucional e educativa, por sua vez, fortalece a legitimação ao envolver públicos diversos e transgredir fronteiras disciplinares (Queiroz, 2019). Coberturas jornalísticas de megaexposições funcionam como mediação simbólica, espetacularizando artistas e reforçando seu valor no mercado (Roloff & Golin, 2019). Finalmente, redes de influência internacional amplificam capital simbólico via conexões sociais e comerciais, perpetuando prestígio e exclusão (Salles & Santini, 2016).

3.5.3 Cruzamento de Dados por Perfil e Contexto

Para aprofundar a triangulação introduzida na estratégia geral, foram cruzadas sistematicamente as falas por perfis, destacando convergências, como visões compartilhadas sobre redes essenciais, e dissonâncias, como percepções divergentes de barreiras à legitimação. Patton (2015) endossa

essa abordagem como forma de validação qualitativa, revelando múltiplas perspectivas sem hierarquias impostas.

Ademais, foram comparados contextos entre Portugal e Brasil, considerando especificidades culturais (ex.: heranças coloniais), institucionais (ex.: políticas de fomento) e políticas (ex.: impactos da globalização). Minayo (2009) argumenta que análises qualitativas devem honrar a lógica interna dos sujeitos e contextos, evitando reduções simplistas, o que esse cruzamento realizou, elucidando padrões compartilhados e particularidades regionais.

3.5.4 Rigor e Critérios de Qualidade

A robustez da análise foi assegurada por critérios de qualidade qualitativa propostos por Guba e Lincoln (1989), adaptados ao contexto artístico:

- **Credibilidade:** Via escuta ativa, incorporação da linguagem dos participantes e validação de categorias com fontes múltiplas (ex.: triangulação de entrevistas e literatura), garantindo fidelidade às narrativas reais.
- **Transferibilidade:** Explicitando contextos (perfis, geografia) e limitações, para que possa se aplicar insights a ecossistemas semelhantes, como outros mercados culturais ibero-americanos.
- **Consistência (ou dependabilidade):** Documentando o processo de codificação, categorização e interpretação em relatórios detalhados, permitindo auditoria externa e rastreabilidade das decisões analíticas.
- **Confirmabilidade:** Realizando reflexão crítica sobre o processo interpretativo, alinhado a Denzin (2017), para ancorar achados nos dados e minimizar influências externas, com verificação cruzada em fontes primárias e secundárias.

3.6. Limitações da Pesquisa

Aqui destaca-se as limitações da investigação de forma aberta, como parte do compromisso ético com a transparência em estudos qualitativos (Creswell & Poth, 2018). Essas restrições revelam as escolhas reais do design e convidam a interpretações, gerando algumas variantes para pesquisas futuras.

A amostra intencional priorizou diversidade de perfis entre os entrevistados, com atenção a variáveis como gênero, raça, território, tipo de atuação e inserção institucional. Ainda assim, a pesquisa não representa o ecossistema artístico português e brasileiro por completo. Os dados qualitativos valorizam a profundidade compreensiva e a espessura interpretativa das narrativas reais, em linha com Minayo (2009) e Flick (2009). Essa perspectiva dá espaço às experiências autênticas dos participantes, embora limite generalizações amplas.

A delimitação geográfica a Portugal e Brasil surge do vínculo histórico-linguístico e da relevância desses países na arte lusófona. Essa escolha exclui realidades culturais vitais, como as de países africanos de língua portuguesa, incluindo Angola e Moçambique, que vem se emergindo neste ecossistema. Fatores operacionais e de viabilidade guiaram essa restrição, que cria oportunidades para estudos ampliados e mais plurais no futuro.

As narrativas coletadas carregam sensibilidade e subjetividade inerentes. Temas de exclusão, precarização, políticas institucionais e desigualdades podem despertar desconforto ou reserva, especialmente entre quem se conecta a instituições públicas, galerias ou programas de fomento. Garantias de anonimato e confidencialidade ajudaram, mas o contexto das entrevistas moldou o nível de abertura em questões delicadas. Rapport empático e protocolos éticos atenuaram isso, convidando a leituras cautelosas que respeitem as complexidades humanas.

O número reduzido de entrevistados reflete as barreiras reais do campo artístico, onde redes e disponibilidade limitam o acesso. Uma revisão secundária detalhada, com literatura científica, estudos de caso, textos curatoriais e observações indiretas enriqueceu a triangulação, conforme Patton (2015) e Yin (2016). Essa base multifacetada fortaleceu as inferências, equilibrando a intimidade das fontes primárias com perspectivas mais amplas.

A posição do pesquisador como designer, investigador e agente cultural ativo introduz mediações interpretativas potenciais. Registros reflexivos, triangulação sistemática e fundamentação teórica rigorosa reduziram vieses, mas esse elemento permanece como parte viva da produção do conhecimento. Flick (2009) vê a reflexividade como força, transformando essas influências em caminhos para análises mais autênticas e enraizadas no contexto.

3.7 Considerações Éticas

A investigação ancorou-se em princípios éticos sólidos para pesquisas qualitativas, alinhados ao Código de Ética da American Psychological Association (APA, 2020) e à Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016), adaptados às ciências humanas e sociais. Essa base garantiu o respeito à dignidade dos participantes e à integridade do processo, priorizando relações de confiança no sensível ecossistema da arte contemporânea (Flick, 2014).

Os participantes foram convidados voluntariamente, com explicação clara dos objetivos, do uso dos dados e das medidas de confidencialidade. O consentimento informado ocorreu por autorização verbal, honrando o direito de recusa, retirada ou interrupção da entrevista em qualquer momento. Nomes foram omitidos ou substituídos por códigos identificadores, e instituições só foram mencionadas com autorização explícita, protegendo identidades e contextos sem comprometer a transparência (Creswell & Poth, 2018).

Com os artistas emergentes, a abordagem adotou responsabilidade especial, reconhecendo sua vulnerabilidade estrutural no sistema artístico. Evitou-se exploração simbólica, invasão de privacidade ou coleta de dados sem reciprocidade. A interação priorizou escuta ativa e horizontalidade, valorizando os saberes empíricos dos participantes como contribuições essenciais ao conhecimento coletivo.

Da mesma forma, preservou-se a integridade dos agentes do mercado e colecionadores, resguardando sua autonomia e reputação. Falas e contextos sensíveis foram tratados com cuidado, evitando exposições que pudessem gerar impactos negativos, e fomentando um diálogo ético que enriquece o campo sem danos.

4. Análise e Resultados

Este capítulo explora os dados coletados na pesquisa, tecendo entrevistas com atores do ecossistema da arte contemporânea, junto à revisão teórica secundária. A análise seguiu a codificação temática de Bardin (2011), adaptada às etapas de Braun e Clarke (2006), para revelar padrões recorrentes, tensões sistêmicas, lacunas de representação e caminhos para intervenção.

Os achados organizam-se pelos desafios centrais de cada perfil, comparando perspectivas e destacando pontos críticos que iluminam as dinâmicas reais do campo. Essa visão nuançada dá vida às experiências vividas dos participantes, fundamentando a proposta de solução no capítulo seguinte e convidando a reflexões práticas sobre inclusão e legitimação artística (Patton, 2015).

4.1. Mapeamento do Ecossistema da Arte Contemporânea

A análise dos dados coletados através da pesquisa primária e secundária permitiu não apenas identificar temas recorrentes, mas também visualizar a estrutura de relações que compõem o ecossistema da arte contemporânea, especialmente no que diz respeito à posição dos artistas emergentes em relação aos demais agentes do sistema. Inspirado em abordagens de mapeamento de stakeholders e sistemas de valor (Duarte, 2024; You, 2025), este mapeamento buscou tornar visível a dinâmica interdependente entre criadores, mediadores e validadores da arte, bem como as lacunas críticas que dificultam a circulação e a legitimação de novas vozes no campo artístico.

4.1.1. Estrutura Geral do Sistema

O ecossistema da arte contemporânea forma uma rede viva de atores interligados em produção, mediação, legitimação e consumo simbólico. Das entrevistas e da literatura revisada (Rodner & Thomson, 2013; Mikhael, 2018), emergem três núcleos estruturais principais:

- **Núcleo de criação:** Artistas emergentes e consolidados, ateliês, coletivos e grupos de pesquisa em arte, onde nascem as expressões criativas autênticas.
- **Núcleo de mediação e legitimação:** Curadores, galeristas, críticos, marchands, feiras, bienais, museus, centros culturais e programas de fomento, que validam e circulam as obras.
- **Núcleo de consumo simbólico e material:** Colecionadores, instituições culturais, compradores privados, fundações, mercado secundário e plataformas digitais, que absorvem e valorizam o artístico.

Esses núcleos conectam-se, mas as relações revelam assimetrias de poder, visibilidade e acesso. Artistas e mediadores compartilham visões de um sistema onde oportunidades fluem de forma desigual, refletindo tensões reais que moldam trajetórias (Braun & Clarke, 2006).

4.1.2. Posição dos Artistas Emergentes no Sistema

Os artistas emergentes ocupam uma posição periférica e fragmentada nesse ecossistema, conforme os dados das entrevistas. Sua interação com outros atores destaca:

- Dependência de mediação informal, via redes pessoais, indicações ou favores, que criam caminhos incertos.
- Acesso limitado a colecionadores e ausência em circuitos tradicionais de mercado, limitando visibilidade imediata.
- Barreiras para curadorias institucionais, impostas por obstáculos simbólicos, burocráticos ou de linguagem, que isolam vozes novas.

Esse posicionamento cria um vácuo entre criadores e validadores, alinhando-se aos insights de Guardão (2018) sobre a transição frágil da formação à profissionalização, e de Santos e Souza (2019) sobre a exclusão de corpos dissidentes nas estruturas institucionais. As narrativas dos participantes ilustram essa periferia como uma luta diária por reconhecimento, humanizando as dinâmicas do campo.

4.1.2. Lacunas de Conexão e Mediação Identificadas

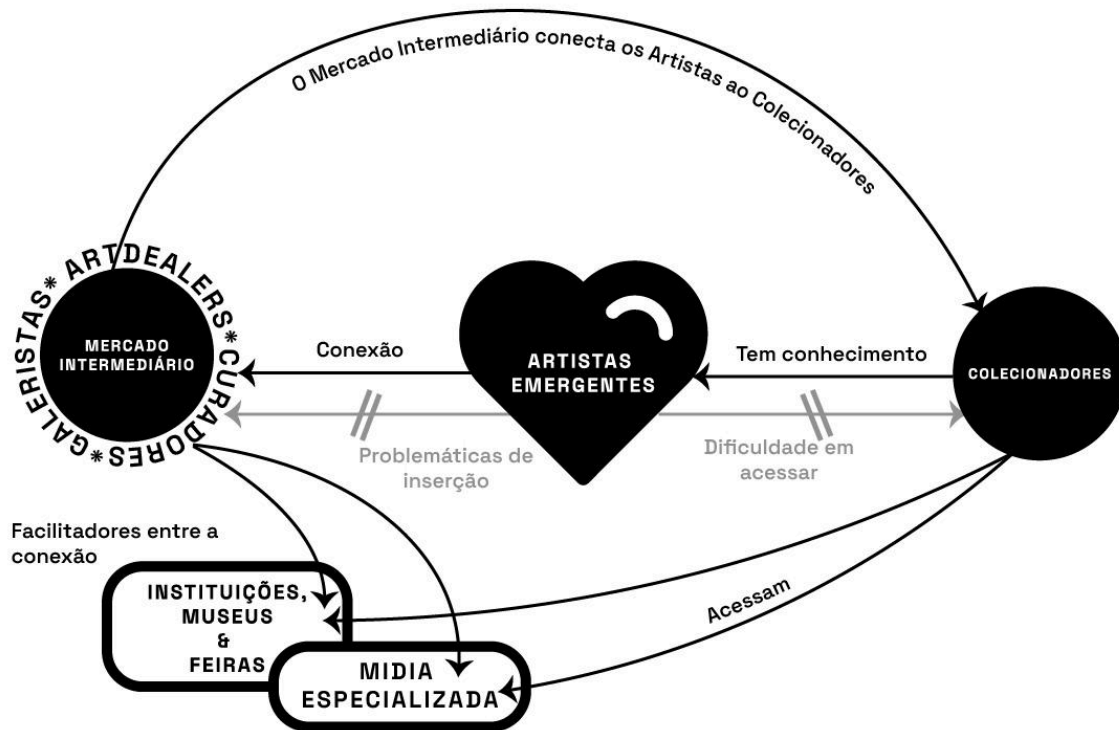
As entrevistas revelaram quatro lacunas sistêmicas que interrompem o fluxo entre núcleos e ameaçam a sustentabilidade das carreiras emergentes:

- **Falta de visibilidade curada e acessível:** Artistas descreveram desafios para expor trabalhos a públicos chave sem apoio institucional, deixando talentos ocultos.
- **Ausência de acompanhamento contínuo:** Programas de fomento pontuais não se conectam a trajetórias de longo prazo, gerando descontinuidade e frustração.
- **Déficit de canais diretos para colecionadores:** Esses atores expressaram desejo por novos talentos, mas destacaram a escassez de pontes seguras e estruturadas.

- **Concentração de oportunidades simbólicas:** Feiras, editais e prêmios favorecem nomes já estabelecidos, bloqueando renovação e diversidade.

4.1.3. Proposição Visual do Sistema

Um mapa sistêmico, construído a partir das entrevistas, complementa esta análise em formato visual (Figura 4.1). Ele organiza os atores em camadas concêntricas, com artistas emergentes no centro e outros agentes dispostos por grau de mediação ou distância. Setas marcam fluxos de poder, oportunidades e bloqueios simbólicos, destacando rupturas e potenciais reconexões.



4.2. Tensão e Convergência entre Stakeholders

A análise comparativa dos discursos de artistas emergentes, agentes intermediários do mercado e colecionadores destaca tensões estruturais e simbólicas que influenciam o ecossistema da arte contemporânea. Embora todos compartilhem o anseio por diversidade, inovação e maior visibilidade, diferenças em expectativas, linguagem e abordagens práticas continuam a gerar obstáculos para a mediação cultural e a validação de carreiras em ascensão. Abaixo estas são listadas:

- **Expectativas Não Correspondidas entre Artistas e Mercado**

Artistas emergentes buscam autonomia criativa e reconhecimento simbólico, mas enfrentam demandas de maturidade formal, coerência estética e viabilidade comercial impostas por curadores e galeristas. Esse desalinhamento cria um ciclo de exclusão: criadores adaptam projetos a padrões institucionais, enquanto agentes citam "falta de preparo" ou estrutura como justificativa para seleções restritas (Mikhael, 2018). Nos dados empíricos, artistas sem representação formal recorrem a contatos diretos, editais e redes sociais para inserção alternativa. Como expressou um deles: "Sem galeria, é rede ou nada". Outro reforçou: "Editais são nossa única porta" (Artista Emergente 3, entrevista, 2024). Em contraste, galeristas destacam a impreparação de egressos para o âmbito comercial: "Eles chegam talentosos, mas sem visão de mercado" (Galerista, entrevista, 2024). Essa tensão reflete assimetrias de capital simbólico, onde o reconhecimento depende de validação externa (Bourdieu, 1996).

- **Invisibilidade e hierarquização da mediação cultural.**

A mediação atua como filtro de validação delegada, priorizando relações pessoais sobre qualidade intrínseca (Rodner & Thomson, 2013). Depoimentos revelam que contatos com curadores e agentes superam o mérito plástico: "Rede é tudo; sem ela, você some" (Diretora de Galeria, PT, entrevista, 2024). Inserção em instituições, mídia especializada e feiras surge como chave para visibilidade, mas artistas sentem opacidade institucional constante. Curadores, por sua vez, navegam entre liberdade criativa, inovação e pressão financeira: "Quero arriscar, mas o retorno importa" (Curador, entrevista, 2024). Galeristas ecoam: "Feiras definem quem fica" (Galerista, entrevista, 2024). Essa hierarquia reforça a invisibilidade para emergentes,

transformando mediação em barreira simbólica que limita diversidade e inovação genuína (Flick, 2014).

- **Risco e confiança com colecionadores.**

Colecionadores equilibram interesse estético com expectativas de valorização futura, mas preferem obras via galerias reputadas e curadorias sólidas: "Confio no que é validado; risco alto sem isso" (Colecionador, entrevista, 2024). Esse receio de investir em trajetórias não legitimadas choca com a demanda de artistas por reconhecimento precoce, bloqueando relações diretas e perpetuando dependência de intermediários (Duarte, 2024). As narrativas destacam uma convergência latente: colecionadores expressam curiosidade por novos talentos, mas carecem de canais confiáveis, abrindo espaço para pontes que reduzam riscos e fomentem confiança mútua.

- **Disparidades de linguagem e repertório.**

Artistas operam em um vocabulário conceitual e afetivo, enquanto galeristas e colecionadores buscam critérios tangíveis e claros. Essa falta de "tradução" entre repertórios gera ruídos e mal-entendidos: "Eles falam emoção; eu preciso de estratégia" (Beri, 2024). Artistas percebem exclusão de temas que não se alinham a "pautas atuais": "Minha linguagem periférica não cabe no mainstream" (Artista Emergente 3, entrevista, 2024). Essa disparidade não só isola vozes dissidentes, mas limita o diálogo intercultural, reforçando hierarquias simbólicas onde o repertório dominante dita o acesso (Bourdieu, 1996).

- **Lacunas de dispositivos mediadores confiáveis.**

Todos os grupos identificam a escassez de plataformas éticas para mentoria, curadoria transparente, mediação cultural (como visitas guiadas e conteúdos educativos) e redes de visibilidade acessível. Artistas, galeristas e curadores coincidem: "Falta um espaço neutro para conectar sem filtros" (Diretora de Galeria; Galerista; Art Dealer; Curador; artistas, entrevistas, 2024). Essa lacuna comum aponta para convergências: uma demanda coletiva por ferramentas que promovam equidade, reduzindo tensões e ampliando o ecossistema para trajetórias emergentes mais sustentáveis.

4.3. Comparações entre os Contextos de Brasil e Portugal

Embora Brasil e Portugal compartilhem laços históricos e linguísticos que tecem um eixo cultural comum, seus ecossistemas artísticos apresentam estruturas institucionais, simbólicas e mercadológicas distintas, com impactos reais e diretos sobre as trajetórias de artistas emergentes, moldando suas lutas por visibilidade e sustentabilidade (Salles & Santini, 2016). A comparação evidencia semelhanças sistêmicas de exclusão e precariedade, como a dependência de redes informais e a marginalização de vozes periféricas (Bourdieu, 1996), e diferenças no suporte institucional, nas dinâmicas de legitimação e nos mecanismos de mediação, revelando caminhos únicos para inclusão que honram as narrativas locais dos participantes (Silva & Oliveira, 2021).

4.3.1. Convergências: Precariedade e Desconexão Sistêmica

Em ambos os países, artistas emergentes relatam descontinuidade de políticas públicas, informalidade institucional e escassez de programas estruturantes de apoio à profissionalização, criando barreiras reais que prolongam a vulnerabilidade em suas trajetórias (Guardão, 2018). São recorrentes: ausência de redes de apoio pós- formação, que deixam criadores isolados após a academia; baixo acesso a curadorias institucionais com processos pouco transparentes, fomentando desconfiança e desigualdades; e desconexão entre criação e mercado, com escassas oportunidades de representação e aproximação com colecionadores, o que limita a sustentabilidade artística (Marques & Veloso, 2023; Santos & Souza, 2019; Marcondes, 2019). Empiricamente, isso se materializa na falta de galerias dedicadas a emergentes, sobretudo fora dos grandes centros urbanos, onde a visibilidade depende de deslocamentos custosos e redes precárias. Essas semelhanças destacam um padrão lusófono de precariedade que clama por intervenções compartilhadas, honrando as vozes dos participantes em ambos os contextos.

4.3.2. Diferenças no Suporte Institucional e Capital Simbólico

Portugal apresenta maior institucionalização, com entidades como DGArtes, Culturgest, MAAT e Fundação Gulbenkian oferecendo estruturas consolidadas de fomento e exposição, mas isso vem

acompanhado de barreiras simbólicas rígidas e baixa diversidade representativa, que excluem vozes periféricas e emergentes em favor de narrativas estabelecidas (Guardão, 2018; Mikhael, 2018). O Brasil, por outro lado, revela um ecossistema mais fragmentado e instável, dependente de editais pontuais via Funarte, Itaú Cultural e Sesc, porém com forte atuação de coletivos independentes e espaços alternativos que geram pluralidade criativa, ainda que com baixa previsibilidade e suporte contínuo, permitindo experimentações locais mas ampliando vulnerabilidades econômicas (Shiva, 2022; Capssa, 2020; Marcondes, 2019).

Nos dados empíricos, artistas fora do eixo Rio–SP relatam ausência de ecossistema estruturado, com poucas galerias, curadores e colecionadores locais –, o que torna a inserção um desafio diário e custoso: "Fora das capitais, é invisível; preciso viajar para ser vista" (Artista Emergente 1, BR, entrevista, 2024). Em Portugal, as oportunidades concentram-se em Lisboa e Porto, reduzindo a visibilidade de quem está fora desses centros e reforçando centralizações que limitam trajetórias regionais: "Tudo gira em torno de Lisboa; no interior, não há portas" (Artista Emergente 2, PT, entrevista, 2024). Essas diferenças destacam como contextos locais moldam não só acessos, mas as identidades artísticas, convidando a intervenções que equilibrem institucionalidade com inclusão geográfica e cultural.

4.3.3. Dinâmicas de Exclusão

No Brasil, exclusões por raça, gênero e classe aparecem de forma explícita e interseccional, afetando profundamente as trajetórias de artistas negros, LGBTQIA+ e periféricos, que enfrentam barreiras visíveis em acessos a espaços e recursos, perpetuando ciclos de marginalização vivida (Santos & Souza, 2019; Oliveira, 2020). Em Portugal, a exclusão opera de modo mais sutil e institucionalizada, com resistência à diversidade estética e referências eurocêntricas dominantes em processos formativos e curatoriais, que silenciam narrativas não alinhadas ao cânone estabelecido e limitam vozes coloniais periféricas (Mikhael, 2018; Costa, 2021). Tais desigualdades, emergentes das experiências reais dos participantes em ambos os contextos, reforçam a necessidade urgente de mediação inclusiva e redistribuição de oportunidades, promovendo equidade que honre a pluralidade cultural e simbólica do eixo lusófono (Queiroz, 2019).

4.4. Principais Desafios dos Artistas Emergentes

A análise das entrevistas com os artistas emergentes e dos estudos secundários, identificou padrões recorrentes de precariedade material e simbólica, exclusão estrutural e ausência de dispositivos de apoio contínuo, revelando desafios vividos que ecoam as tensões sistêmicas discutidas anteriormente (Braun & Clarke, 2006; Bardin, 2011). Esses artistas expressam as frustrações com a instabilidade de trajetórias, como a dependência de redes informais e a luta por visibilidade fora dos centros urbanos, e também uma resiliência coletiva que clama por pontes mais equitativas entre criação e legitimação, honrando suas narrativas autênticas em contextos lusófonos compartilhados (Santos & Souza, 2019; Guardão, 2018). Foram identificadas seis maiores desafios nesta análise, citadas abaixo:

- **Falta de visibilidade e capital relacional.**

A inserção depende de redes de prestígio e indicações informais, mais do que da qualidade da obra. Relatos indicam que “saber quem indicar” é decisivo para existir no circuito (Artista Emergente 2, entrevista). A ausência de representação formal leva à prospecção direta e a editais/redes sociais como rotas principais (Artista Emergente 1; Artista Emergente 3, entrevistas, 2024). Isso converge com a centralidade de mediadores na atribuição de valor simbólico, onde o capital relacional dita acessos e legitimações (Beri, 2024; Rodner & Thomson, 2013; Bourdieu, 1996). Artistas enfrentam isolamento sem esses contatos, limitando oportunidades em ambos os contextos lusófonos (Santos & Souza, 2019).

- **Ausência de apoio institucional e reconhecimento estético.**

Dificuldades em aceder a editais, bolsas e residências decorrem de critérios estéticos hegemônicos e requisitos formais, que priorizam narrativas estabelecidas e excluem práticas inovadoras. Há exclusão de linguagens híbridas, performáticas ou fora das “pautas da vez”, como relatado por artistas que veem suas obras marginalizadas por não se alinharem ao cânone dominante (Artista Emergente 3, entrevista). Essa dinâmica alinha-se às críticas sobre poder

simbólico em circuitos artísticos, onde instituições reforçam hegemonias que limitam trajetórias emergentes (Mikhael, 2018; Santos & Souza, 2019; Bourdieu, 1996). Em contextos lusófonos, isso agrava a precariedade, demandando critérios mais inclusivos para fomentar diversidade estética.

- **Precarização da prática e ausência de retorno financeiro.**

A produção artística é onerosa, com custos de materiais, deslocamentos e registros recaindo diretamente sobre o artista, sem garantia de retorno financeiro. Relatos destacam a dependência de rendas externas para sustentar a criação, como “Tirei do meu bolso para produzir” (Artista Emergente 3, entrevista, 2024), ou profissões paralelas como medicina para viabilizar a prática (Artista Emergente 3, entrevista, 2024). Políticas e programas de circulação são percebidos como insuficientes, enquanto a inserção internacional enfrenta barreiras de recursos e ausência de redes ou galerias de apoio (Curador, entrevista, 2024; Galerista, entrevista, 2024). Essa precarização reflete dinâmicas econômicas em circuitos artísticos, onde a sustentabilidade depende de subsídios precários e mercados instáveis (Guardão, 2018; Velthuis, 2013; Shiva, 2022). Artistas em ambos os países relatam exaustão ao equilibrar criação com sobrevivência financeira.

- **Falta de formação contínua e mentoria.**

Artistas enfrentam insegurança quanto ao timing de divulgação, ausência de feedback estruturado e espaços horizontais de troca, o que compromete o desenvolvimento profissional contínuo. Relatos enfatizam a carência de orientação prática, como “Falta um espaço de trocas para organizar uma exposição” (entrevistas, 2024), destacando a necessidade de mentoria para navegar o circuito. Galeristas e dealers apontam deficiências em branding, relações públicas e posicionamento digital, que limitam a visibilidade e a profissionalização (Galerista; Art Dealer, entrevistas, 2024). Essa lacuna alinha-se à transição precária da formação acadêmica para o mercado, onde programas iniciais não oferecem suporte sustentado para habilidades contemporâneas (Marcondes, 2019; Guardão, 2018). Em contextos lusófonos, isso reforça a dependência de autoaprendizagem, ampliando desigualdades para emergentes sem redes estabelecidas.

- **Crises pessoais e emocionais.**

Ser artista é vivido como crise constante, abrangendo dimensões emocionais, existenciais e criativas, com necessidade urgente de cuidados à saúde mental para lidar com frustrações e incertezas inerentes ao circuito (Artista Emergente 3; Curador, entrevistas, 2024). Relatos revelam o peso psicológico da rejeição e da instabilidade, onde psicanálise e literatura emergem como suportes informais para processar essas experiências (Artista Emergente 4, entrevista, 2024). Essa vulnerabilidade reflete as pressões dos mundos artísticos, onde a busca por legitimação gera estresse crônico e burnout, especialmente para emergentes em contextos lusófonos sem redes de apoio psicológico (Becker, 1982; Patton, 2015; Shiva, 2022). Artistas demandam intervenções que integrem bem-estar emocional à prática profissional, transformando crises em resiliência coletiva.

- **Exclusões interseccionais**

Raça, gênero e classe agravam desigualdades no circuito artístico, criando barreiras adicionais para artistas marginalizados em ambos os contextos lusófonos. Relatos das entrevistas revelam como perfis interseccionais – como mulheres negras ou de origens periféricas – enfrentam discriminação dupla, com menor acesso a galerias, editais e visibilidade, perpetuando ciclos de exclusão (Oliveira, 2020). Essa dinâmica reflete estruturas coloniais e econômicas persistentes, onde o capital simbólico favorece elites brancas e masculinas, limitando narrativas diversas (Salles & Santini, 2016; Costa, 2021). Artistas emergentes demandam políticas que abordem essas interseções para promover equidade, transformando o circuito em espaço inclusivo e representativo.

4.4.1. Síntese de Insights por Grupo de Stakeholders

Esta subseção sintetiza os insights derivados das entrevistas semiestruturadas e da análise temática (Braun & Clarke, 2006), organizados por grupos de stakeholders. O objetivo é mapear dores específicas, padrões de interação e implicações práticas observados nos contextos lusófonos, revelando convergências e assimetrias entre os contextos geográficos. Esses achados

complementam as comparações temáticas do supracitado, destacando como as perspectivas de cada grupo reforçam a necessidade de ecossistemas colaborativos para superar exclusões estruturais (Bourdieu, 1996; Marques & Veloso, 2023). A seguir, detalham-se os insights por grupo, com foco em relatos empíricos e recomendações direcionadas.

4.5.2.1. Artistas emergentes

Os artistas emergentes destacam dores centrais relacionadas à visibilidade e legitimação, instabilidade financeira e falta de apoio contínuo, que perpetuam ciclos de precariedade em trajetórias profissionais. Relatos enfatizam o isolamento relacional, como “Se você não conhece as pessoas certas, é como se nem existisse” (Artista Emergente 2), e a pressão econômica, exemplificada por “Trabalho para pagar o aluguel, não para investir na produção” (Artista Emergente 4). Além disso, há frustração com oportunidades limitadas, como “Falta oportunidade de mostrar o trabalho” (Artista Emergente 1, comunicação pessoal, 2024), e a efemeridade de iniciativas pontuais, notando que “Residências não garantem continuidade” (Artista Emergente 3). Esses insights convergem com os desafios identificados na análise temática (seção 4.3.4), reforçando a necessidade de intervenções que promovam equidade no circuito lusófono (Bourdieu, 1996; Santos & Souza, 2019).

4.5.2.2. Mercado Intermediário

O mercado intermediário, ou os profissionais do mercado de arte, incluindo curadores, galeristas, dealers e diretoras de galerias, identificam fragmentação e falta de articulação entre agentes como barreiras principais, limitando a fluidez do circuito e a inserção de emergentes. Relatos apontam para silos operacionais, como “Cada um atua no seu quadrado; falta ponte real artista–galeria–comprador” (Curador, comunicação pessoal), enfatizando a necessidade de conexões integradas. Há valorização crescente de plataformas digitais e feiras independentes como alternativas acessíveis (Galerista, comunicação pessoal), mas críticas às iniciativas de apoio esporádicas, que “não criam mercado sustentável” (Diretora de Galeria, comunicação pessoal). Além disso, o branding é visto como decisivo para o sucesso, embora raro entre artistas emergentes, o que agrava desigualdades (Art Dealer, comunicação pessoal). Esses padrões ecoam as dinâmicas de poder e redes no mercado contemporâneo (Mikhael, 2018; Quaiatto & Lima,

2020), destacando assimetrias lusófonas onde a articulação colaborativa poderia fomentar mercados mais inclusivos.

4.5.2.3. Colecionador de arte contemporânea

O colecionador de arte contemporânea entrevistado prioriza aquisições que equilibram a fala estética da obra com seu potencial de valorização futura, confiando em curadorias estabelecidas e reputação institucional para mitigar riscos. Seu relato indica preferência por obras validadas por mediadores confiáveis, como “Eu compro o que tem curadoria sólida e potencial de mercado” (Colecionador, comunicação pessoal, 2024), mas destaca a falta de incentivos fiscais ou programas para apoiar jovens artistas, o que limita investimentos em emergentes. Há um desejo expresso por curadorias mais diversas, que incorporem narrativas periféricas e interseccionais, ampliando o escopo além de cânones tradicionais. Esses padrões alinham-se com estudos secundários sobre colecionismo, que enfatizam a dependência de curadorias e instituições para validar investimentos e reduzir incertezas econômicas (Duarte, 2024; Velthuis, 2013), e ecoam análises de mercados lusófonos assimétricos, onde a ausência de incentivos perpetua exclusões de emergentes e narrativas marginais (Salles & Santini, 2016). Essa perspectiva reforça críticas à concentração de capital simbólico em elites, demandando diversificação para fomentar equidade (Bourdieu, 1996; Stallabrass, 2006).

4.5.3. Perspectiva comparativa entre stakeholders

Esta subseção compara perspectivas entre os stakeholders, identificando convergências e divergências sobre precariedade e inclusão dos artistas emergentes em Portugal e Brasil. Baseada na triangulação de entrevistas e análise temática (Braun & Clarke, 2006), revela assimetrias Brasil-Portugal, complementando a seção anterior e reforçando intervenções colaborativas para equidade (Marques & Veloso, 2023). A seguir, delineiam-se convergências, divergências e implicações transgrupais.

4.5.3.1. Acesso e Visibilidade

Na perspectiva comparativa, artistas emergentes reportam dificuldades persistentes de acesso a exposições, curadorias e circulação internacional, com portfólios e redes sociais raramente

convertendo em oportunidades concretas, como “Minhas postagens no Instagram não abrem portas; preciso de contatos reais” (Artista). Essa dependência de intermediações pessoais é reconhecida por agentes do mercado, que validam a lógica relacional e indicações informais como mecanismos dominantes de inserção (Artista 2, 3 e 4). Em contraste, colecionadores confiam primordialmente na visibilidade institucional, via bienais, museus e feiras, para validar aquisições, priorizando legitimidade simbólica sobre canais digitais emergentes. Esses padrões alinham-se com estudos secundários que destacam a persistência de redes pessoais e institucionais na visibilidade artística global (Lee & Lee, 2017; Rodner & Velthuis, 2013; Guardão, 2018), revelando assimetrias em Portugal e Brasil, onde artistas periféricos enfrentam barreiras maiores à circulação (Salles & Santini, 2016).

4.5.3.2. Apoio Financeiro e Sustentabilidade

Comparativamente, artistas emergentes frequentemente autofinanciam sua prática artística, recorrendo a trabalhos paralelos para cobrir custos de produção onerosos, como “Eu pago tudo do meu bolso e dou aulas particulares para sobreviver; a arte não paga as contas” (Artista 3), o que agrava a precarização e limita a sustentabilidade criativa (Artista 4). Agentes do mercado reconhecem essa vulnerabilidade, apontando a falta de apoio financeiro continuado e políticas públicas inadequadas como barreiras estruturais à profissionalização. Já colecionadores, embora valorizem o compromisso profissional dos artistas, mantêm expectativas de dedicação exclusiva sem necessariamente investir em mecanismos de suporte inicial, priorizando obras de artistas já estabelecidos. Esses achados convergem com análises secundárias sobre a economia precária das artes em contextos lusófonos, onde a ausência de subsídios perpetua desigualdades e ciclos de autofinanciamento (Marques & Veloso, 2023; Santos & Souza, 2019; Becker, 1982), destacando divergências entre a realidade cotidiana dos artistas e as demandas simbólicas de colecionadores em Portugal e Brasil (Shiva, 2022).

4.5.3.3. Redes e Relações

Em uma convergência notável entre stakeholders, todos reconhecem que redes de mediação, compostas pelo mercado intermediário, são determinantes para a legitimação e inserção no circuito artístico, atuando como portais para visibilidade e valor simbólico. Artistas emergentes demandam maior acesso a mentoria e conexões diretas, expressando frustrações como “Preciso

de um curador que me guie, não só de likes online” (Artista 2, comunicação pessoal, 2024), destacando a barreira de exclusão relacional. Agentes do mercado confirmam a centralidade das relações interpessoais, enfatizando indicações informais como catalisadores de oportunidades em Portugal e Brasil. Colecionadores, por sua vez, valorizam recomendações de autoridades estabelecidas para mitigar riscos, priorizando endossos de mediadores confiáveis sobre iniciativas autônomas. Esses padrões alinham-se com estudos secundários que analisam o poder das redes na economia cultural das artes, onde mediações interpessoais perpetuam hierarquias mas também oferecem caminhos para inclusão (Velthuis, 2011; Duarte, 2024; Bourdieu, 1996), revelando assimetrias em contextos bilaterais onde artistas periféricos dependem mais de pontes formais (Salles & Santini, 2016).

4.5.3.4. Reconhecimento Institucional

Na dimensão do reconhecimento institucional, artistas emergentes expressam sentimentos de exclusão ao se posicionarem fora do perfil estético dominante, caracterizado por linguagens híbridas e performáticas não eurocêntricas, como “Minha obra é periférica e experimental, mas as instituições querem o que já é validado pela Europa” (Artista 1, comunicação pessoal, 2024), o que reforça barreiras à legitimação em Portugal e Brasil. Agentes do mercado reconhecem o conservadorismo das curadorias e as disputas por prestígio simbólico como fatores que perpetuam cânones estabelecidos, limitando a diversidade estética. Colecionadores, em contraste, aderem rigidamente a marcos institucionais, como bienais, aquisições museológicas e feiras internacionais, para garantir autenticidade e valor de mercado, priorizando validações formais sobre narrativas marginais. Esses padrões revelam divergências entre a aspiração por inclusão estética dos artistas e a adesão conservadora de outros stakeholders, alinhando-se com análises secundárias sobre eurocentrismo e disputas institucionais nas artes lusófonas (Costa, 2021; Quaiatto & Lima, 2020; Oliveira, 2020), onde assimetrias culturais agravam exclusões interseccionais (Bourdieu, 1996).

4.5.3.5. Formação e Mentoria

Comparativamente, artistas emergentes identificam uma lacuna formativa pós-graduação, marcada por insegurança em aspectos práticos como construção de portfólios, submissão a editais e montagem de exposições, demandando feedback estruturado para transitar da academia ao

mercado, como “Saí da faculdade sem saber como montar uma exposição ou precificar minha obra; preciso de mentoria real” (Artista 4, comunicação pessoal, 2024). Agentes do mercado corroboram essa distância entre a formação acadêmica teórica e a prática profissional, apontando a ausência de treinamentos integrados como um entrave à inserção sustentável em Portugal e Brasil. Colecionadores, embora menos vocais sobre formação, valorizam artistas com preparo demonstrado, reforçando a expectativa de competências profissionais para investimentos confiáveis. Esses achados convergem com estudos secundários que criticam a desconexão entre educação artística e dinâmicas de mercado, perpetuando inseguranças e desigualdades (Cross, 1982; Picoito et al., 2023; Guardão, 2018), especialmente em contextos bilaterais onde assimetrias educacionais agravam precarização (Marcondes, 2019).

4.5.3.6. Exclusões Sistêmicas

Nas exclusões sistêmicas, artistas emergentes destacam como barreiras interseccionais de raça, gênero, classe e território limitam sua legitimação e circulação, perpetuando marginalização em circuitos dominados por elites, como “Como mulher negra de periferia, minhas obras são ignoradas em feiras; o sistema é elitista e eurocêntrico” (Artista 3, comunicação pessoal, 2024). Agentes do mercado reconhecem padrões eurocêntricos e elitistas como mecanismos estruturais que reproduzem desigualdades, admitindo a necessidade de desconstrução para maior diversidade. Colecionadores, no entanto, raramente problematizam essas exclusões explicitamente, naturalizando critérios tradicionais de seleção como neutros e baseados em “qualidade” percebida, o que agrava assimetrias em Portugal e Brasil. Esses achados revelam uma divergência crítica entre a conscientização emergente de artistas e agentes e a inércia de colecionadores, alinhando-se com análises secundárias sobre interseccionalidade e poder nas artes lusófonas (Oliveira, 2020; Mikhael, 2018; Shiva, 2022; Costa, 2021), onde exclusões territoriais e de classe reforçam hierarquias globais (Bourdieu, 1996).

4.6. Resultados, Análises Comparativas e Mapas Visuais

A presente seção visa apresentar os resultados obtidos a partir da aplicação das metodologias delineadas nesta pesquisa, articulando os dados empíricos coletados com os aportes teóricos que sustentam esta investigação. Com base na abordagem qualitativa e no uso do Design Thinking

como metodologia estruturante (Brown, 2009; Cross, 1982), os dados foram organizados e interpretados por meio da análise temática (Bardin, 2011), em combinação com ferramentas oriundas do campo do design.

A análise foi construída a partir do cruzamento entre pesquisa secundária, fundamentada em literatura científica e documentos de referência (Duarte, 2024; Rodner & Thomson, 2013; Beri, 2024), e pesquisa primária, realizada por meio de entrevistas com stakeholders. A codificação dos dados permitiu identificar padrões de comportamento, desejos, tensões e lacunas estruturais no ecossistema da arte contemporânea, especificamente nos contextos português e brasileiro.

4.6.1. Tabela Analítica dos Stakeholders

A análise dos stakeholders no ecossistema artístico brasileiro e português revela dinâmicas complexas, especialmente para artistas emergentes. Para aprofundar essa compreensão, realiza-se uma triangulação qualitativa dos insights obtidos das entrevistas, agrupando os participantes em três categorias principais: Artistas Emergentes, Mercado Intermediário e Colecionadores. Essa triangulação baseia-se nas codificações temáticas previamente identificadas: Barreiras Estruturais, Mediação Institucional, Estratégias de Inserção, Práticas de Legitimação e Visões sobre o Futuro do Sistema da Arte, e permite identificar convergências e divergências entre os grupos, validando os dados primários com perspectivas teóricas da literatura sobre mundos artísticos (Becker, 1982) e precariedade criativa (UNESCO, 2020).

| Tema | Artistas Emergentes | Mercado Intermediário | Colecionadores | Divergências |
|-------------------------------------|---|--|--|---|
| Acesso e visibilidade | Dificuldades em exposições e circulação; dependência de redes sociais ineficazes ("Instagram não abre portas"; Artista 1, 2024). Demanda por matchmaking. | Validação de relações interpessoais e indicações informais como dominantes. | Priorizam visibilidade institucional (bienais, museus) para validação simbólica. | Convergência em redes relacionais; divergência em validação (institucional vs. digital). Maior barreira periférica no BR (Salles & Santini, 2018). Insight: Plataformas híbridas para equidade. |
| Apoio Financeiro e Sustentabilidade | Autofinanciamento e trabalhos paralelos onerosos ("Arte não paga contas"; Artista 3, 2024). Precarização limita criatividade. | Reconhecem falta de subsídios contínuos; barreiras à profissionalização. | Expectativas de compromisso exclusivo, mas foco em artistas estabelecidos. | Convergência na vulnerabilidade econômica; divergência em suporte inicial. Assimetria BR-PT: instabilidade maior no BR (Shiva, 2022). Insight: Fundos bilaterais para sustentabilidade. |
| Centralidade das Redes de Mediação | Demanda por mentoria e acesso a curadores ("Preciso de guias reais"; Artista 2, 2024). Exclusão relacional. | Confirmação de indicações informais como catalisadores de oportunidades. | Valorizam recomendações de autoridades para mitigar riscos. | Convergência total na determinância das redes; divergência em acessibilidade. Hierarquias semelhantes em PT-BR, mas pontes formais mais acessíveis em PT (Velthuis, 2019). Insight: Matchmaking transparente. |
| Reconhecimento Institucional | Sentem-se fora de perfis estéticos dominantes (híbrido/performativo não eurocêntrico; "Obras periféricas ignoradas"; Artista 1, 2024). | Reconhecem curadorias conservadoras e disputas por prestígio. | Aderem a marcos (bienais, feiras) para autenticidade e valor. | Convergência em conservadorismo; divergência em aspiração por pluralidade. Eurocentrismo mais acentuado em PT (Costa, 2022). Insight: Curadorias diversificadas. |
| Formação e Mentoria | Lacuna pós-graduação; insegurança em portfólios/editais ("Sem saber precificou"; Artista 4, 2024). Demanda por feedback. | Corroboram distância academia-mercado; necessidade de treinamentos integrados. | Valorizam preparo demonstrado para investimentos confiáveis. | Convergência na desconexão formativa; divergência em priorização prática. Lacunas maiores no BR (Picoito et al., 2023). Insight: Trilhas formativas em camadas. |
| Exclusões Sistêmicas | Barreiras interseccionais (raça, gênero, classe, território); "Sistema elitista"; Artista 3, 2024). Marginalização periférica. | Reconhecem padrões eurocêntricos/elitistas; necessidade de desconstrução. | Naturalizam critérios tradicionais como "qualidade", sem problematização. | Convergência parcial em reconhecimento; divergência em conscientização (colecionadores inertes). Exclusões territoriais amplas no BR (Oliveira, 2020). Insight: Advocacy interseccional. |

O processo de triangulação envolveu a síntese cruzada dos insights, priorizando padrões recorrentes (ex: centralização geográfica) e contrastes (ex: crises pessoais vs. soluções institucionais). Essa abordagem metodológica, alinhada a princípios qualitativos (Creswell & Poth, 2018), fortalece a credibilidade dos achados ao confrontar visões "de baixo para cima" com perspectivas intermediárias e de mercado. Como mostrado na Tabela 1, os resultados destacam convergências em temas como a digitalização como equalizador acessível, mas revelam tensões em barreiras emocionais e ideológicas, refletindo desigualdades estruturais comuns em ecossistemas periféricos (Bourdieu, 1992).

Todos os grupos convergem na identificação da centralização urbana como barreira estrutural principal, corroborando relatórios de mercado que indicam concentração de 70-80% das galerias em eixos como Rio-São Paulo e Lisboa-Porto (Art Basel & UBS, 2023; Associação Portuguesa de Galerias de Arte, 2022). No entanto, os Artistas Emergentes enfatizam crises existenciais e custos pessoais, enquanto o Mercado Intermediário propõe reformas institucionais, como políticas de circulação (alinhado a recomendações da UNESCO, 2020, para fomento regional).

Essa triangulação evidencia um gap sistêmico: os Artistas Emergentes percebem o ecossistema como reativo e excludente, dependendo de autogerenciamento (ex: redes sociais), o que contrasta com a visão proativa do Mercado Intermediário, que se posiciona como ponte via branding e feiras (Becker, 1982). Os Colecionadores, por sua vez, priorizam narrativas coerentes e reputação, reforçando práticas de legitimação simbólica (Bourdieu, 1992), mas ignorando barreiras emocionais. Implicações práticas incluem a necessidade de intervenções híbridas, como programas de capacitação em "arte-empendedorismo" que integrem suporte psicológico e digital (Castro, 2018), para mitigar a precariedade observada em 50% dos artistas emergentes em contextos lusófonos (UNESCO, 2020).

4.6.2. Personas

No âmbito do design, as personas emergem como representações vívidas e realistas de usuários finais, ajudando a navegar a complexidade de ecossistemas como o da arte contemporânea. Elas personificam os stakeholders essenciais, capturando suas perspectivas únicas para inspirar

soluções inovadoras. Desenvolvidas através de uma síntese e análise integrada de dados dos stakeholders, essas personas combinam insights de pesquisas primárias e fontes secundárias. Essa metodologia, alinhada à visão de Cooper (1999) de personagens derivados de padrões observáveis, assegura representações autênticas, livres de clichês, e sensíveis às diferenças regionais, como desigualdades em conexões profissionais e visibilidade entre Brasil e Portugal (Miaskiewicz & Kozar, 2011).

Para enriquecer sua utilidade, cada persona é construída de maneira integrada, explorando dimensões chave: o background individual e influências socioculturais; aspirações e metas cotidianas; padrões de interação no ambiente artístico; necessidades operacionais e restrições reais; vulnerabilidades emocionais ou profissionais, equilibradas com ganhos potenciais de intervenções; barreiras a oportunidades e reconhecimento, como entraves burocráticos ou falta de exposição; indicadores de êxito pessoal; e trechos diretos de relatos para infundir autenticidade e empatia. Em casos apropriados, incorporamos narrativas de aplicação prática e o conceito de "tarefas essenciais" (jobs-to-be-done) (Christensen et al., 2016), conectando impulsos internos a ações tangíveis e horizontes de oportunidade, o que as torna ferramentas dinâmicas para o design.

Esta ferramenta é de extrema importância na gestão de serviços ao promover decisões informadas e sustentáveis. Stickdorn e Schneider (2010) argumentam que, no âmbito do service design, elas mapeiam trajetórias de experiência, revelando interseções vitais que orientam alocação de recursos e refinamento de processos, priorizando o que realmente importa para os envolvidos em vez de visões organizacionais isoladas. Ademais, em setores culturais, Salminen et al. (2020) demonstram como personas ancoradas em evidências diversificadas aprimoram a governança, simulando visões plurais para mitigar erros estratégicos e fomentar equidade.

Durante a etapa de ideação no design thinking, as personas atuam como guias multifuncionais, ancorando a criatividade em realidades humanas. Elas fomentam coesão grupal ao redirecionar o debate para vivências genuínas, contrapondo-se a propostas egoístas da instituição. Finalmente, funcionam como avaliadores, elevando propostas que entreguem o maior retorno às figuras mais desafiadas, com dores intensas e potencial transformador, ecoando o princípio de Norman (2013) de que a empatia impulsiona designs transformadores e duradouros. A seguir estão as personas criadas com base na síntese dos estudos primário e secundário. É importante destacar que a

criação de personas é essencial para o desenvolvimento de outras ferramentas, como o mapa de empatia, jornada do usuário e service blueprint, pois isso ajuda a entender melhor o público-alvo.

4.6.2.1. Artista Emergente

NUNO PINTO

*“O Artista Resiliente
Descentralizado”*

31 anos, artista visual,
Sintra, autônomo.



*Artista emergente que produz com consistência,
mas encontra dificuldades estruturais para
inserção no circuito institucional e
comercial.*

NEEDS

- * Ecossistema acessível fora dos grandes centros
- * Apoio financeiro para produção
- * Representação institucional ou de galeria

CHALLENGES

- *Precariedade financeira
- * Falta de rede de contatos
- *Invisibilidade institucional

OPPORTUNITIES

- * Plataformas digitais para visibilidade
 - * Programas de residência e editais inclusivos
 - *Formação e mentoria em gestão de carreira artística
-

4.6.2.2. Mercado Intermediário

| MARIA ALVIM

*“ A Curadora Crítica
com Visão de Sistema”*

| 42 anos, Lisboa, curadora independente, crítica do sistema, atua entre instituições e artistas



Profissional do mercado que atua promovendo artistas, mas critica a lógica de validação baseada em networking e tendências.

NEEDS

- *Transparência e estrutura sustentável para artistas emergentes
- * Espaços de exposição comprometidos com a diversidade estética
- *Redes institucionais mais abertas

OPPORTUNITIES

- *Desenvolvimento de projetos curatoriais independentes
- *Colaboração com programas educativos e editoriais
- *Parcerias com iniciativas digitais

CHALLENGES

- *Resistência institucional a mudanças
- *Saturação estética do mercado
- *Falta de investimento em artistas fora do mainstream



4.6.2.3. Colecionador

|BORIS COTRIM

“O Colecionador de Espelhos Contemporâneos”

|38 anos, Brasileiro a viver em Lisboa, empresário, colecionador ativo, crítico da estética vazia



Colecionador de arte contemporânea que valoriza coerência narrativa e contexto crítico na obra, buscando conexão intelectual e afetiva.

NEEDS

- *Acesso a novos artistas com linguagem sólida
- *Mediação cultural que vá além da estética
- *Galerias confiáveis com curadoria consciente

CHALLENGES

- * Mercado opaco
- *Dificuldade de descobrir artistas fora do circuito comercial
- *Obras visualmente atrativas, mas vazias de conteúdo

OPPORTUNITIES

- *Feiras de arte com foco em novos talentos
 - *Programas de acompanhamento de artistas
 - * Plataformas que contextualizam coleções
-

4.6.3. Mapa de Empatia

O mapa de empatia constitui uma ferramenta visual e colaborativa no Design Thinking, concebida para aprofundar a compreensão das perspectivas subjetivas e contextuais dos usuários, indo além de análises rasas para revelar insights emocionais e comportamentais que apontam soluções inovadoras. Desenvolvido por Gray et al. (2010), o instrumento estrutura a análise em quatro quadrantes principais: o que o usuário pensa e sente; o que vê em seu ambiente; o que ouve de fontes externas; e o que diz e faz em interações cotidianas. Essa divisão facilita a síntese de dados qualitativos, transformando observações e relatos em representações integradas que promovem uma visão holística das experiências humanas.

No contexto do ecossistema da arte contemporânea, caracterizado por dinâmicas complexas de criatividade, vulnerabilidade emocional e influências socioculturais, o mapa de empatia demonstra particular relevância ao delinear as trajetórias de stakeholders. Ele clareia barreiras sutis, tais como desigualdades de visibilidade para narrativas periféricas, especialmente em contextos transnacionais como o Brasil e Portugal, onde disparidades em acesso a redes e recursos demandam abordagens sensíveis e inclusivas (Stickdorn & Schneider, 2010). Como argumenta Brown (2008), em *Change by Design*, essa ferramenta cultiva empatia ativa, convertendo premissas organizacionais em narrativas autênticas que orientam intervenções alinhadas às realidades vividas, fomentando inovações sustentáveis em setores culturais.

Nesta pesquisa, o mapa de empatia complementa as personas delineadas na seção anterior, integrando dados primários com fontes secundárias. Abaixo, encontram-se os três mapas de empatia elaborados com base na síntese das personas e nos estudos primário e secundário. É importante destacar que, alicerçados nos princípios do design thinking, esses mapas têm como objetivo entender de forma aprofundada as demandas, emoções e comportamentos dos usuários, direcionando o desenvolvimento de soluções.

4.6.3.1. Artista Emergente

EMPATHY MAP

"Fora do eixo é tudo mais difícil."

"Eu me viro como posso, mas queria reconhecimento real."

Produz em seu ateliê.

Participa de chamadas abertas.

Publica no Instagram.

Dialoga com outros artistas nas redes.



NUNO PINTO

Será que estou sendo visto?

Meu trabalho tem espaço neste sistema?

Preciso manter minha prática viva, mesmo sem retorno imediato.

Fadiga criativa.

Frustração com os editais.

Esperança cautelosa.

Inspiração vinda da vida cotidiana e da resistência.

4.6.3.2. Mercado Intermediário

EMPATHY MAP

MARIA ALVIM

"A obra precisa de potência, não de tendência."

"O mercado ainda premia quem grita mais alto, não quem pensa melhor."

Como construir caminhos mais justos?

O que vale mais: a obra ou o nome que a assina?

Como resistir à lógica do mercado?

Articula exposições.

Escreve críticas.

Forma redes com artistas, propõe projetos curatoriais independentes.

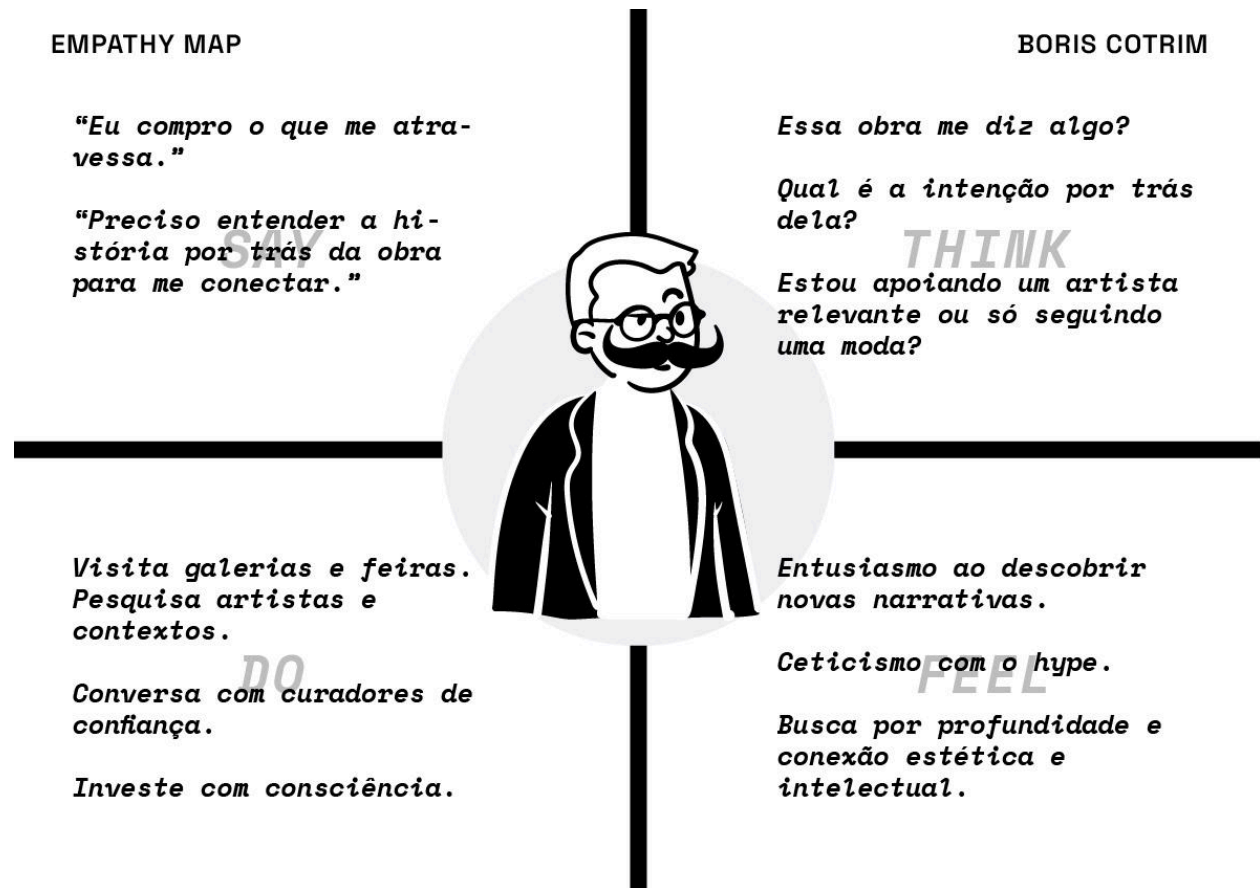
Cansaço com repetições e fórmulas.

Paixão por projetos autorais.

Desejo por impacto transformador no meio artístico



4.6.3.3. Colecionador



4.6.3. Matriz CSD

A Matriz CSD (Certezas–Suposições–Dúvidas) é uma ferramenta analítica estruturada no design thinking, criada para integrar as fases de pesquisa e ideação, minimizando os riscos na transição entre evidências e soluções inovadoras. Com base na codificação de dados primários de entrevistas e em revisões secundárias, ela organiza os resultados em três dimensões principais, promovendo uma avaliação cuidadosa e interativa.

As certezas englobam evidências comprovadas, tais como requisitos, restrições e necessidades, que atuam como critérios de projeto e condições limitadoras. As suposições incluem hipóteses plausíveis ainda não confirmadas, que são reformuladas em testes e métricas para protótipos. As

dúvidas revelam lacunas de informação, que se transformam em perguntas de pesquisa e itens pendentes no backlog, abrangendo testes com partes interessadas e sondagens direcionadas.

Nesta pesquisa, a matriz foi utilizada para priorizar ideias e hipóteses a serem testadas, assegurando que soluções abordem questões centrais e protótipos avaliem incertezas chave: viabilidade, desejabilidade, exequibilidade e inclusão.

| MATRIZ CSD | | |
|--|---|--|
| C | S | D |
| CERTEZAS | SUPOSIÇÕES | DÚVIDAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos artistas emergentes não vive exclusivamente da arte. • O mercado é concentrado em grandes centros urbanos (Lisboa, São Paulo, Rio). • Representação institucional ainda é baseada em networking. • Plataformas digitais são canais importantes, mas insuficientes. • A estética da obra é menos valorizada que sua narrativa e adesão a pautas políticas. • Editais são percebidos como burocráticos e pouco eficazes. • Colecionadores valorizam obras com coerência simbólica. | <ul style="list-style-type: none"> • Mentorias e capacitação em gestão de carreira aumentam inserção de artistas. • Plataformas com storytelling aumentam o engajamento de colecionadores. • Design estratégico pode compensar ausência de galeria no início. • A descentralização depende de políticas públicas e redes locais. • Jovens compradores se interessam mais por engajamento do que status da galeria. | <ul style="list-style-type: none"> • Que modelo de negócios sustenta artistas emergentes descentralizados? • Qual o papel real das residências artísticas na profissionalização? • Como equilibrar curadoria crítica e mercado comercial numa plataforma? • Qual o limite entre engajamento digital e vulgarização da obra? • Como fomentar uma comunidade de colecionadores para emergentes? |

4.6.4. How Might We

As perguntas HMW (How Might We, ou "Como Poderíamos") são uma abordagem utilizada no design thinking para transformar problemas identificados em oportunidades criativas e viáveis, incentivando a criação de ideias colaborativas e inovadoras. Essa metodologia, divulgada pela IDEO e incorporada ao framework de Brown (2008), converte afirmações problemáticas, geralmente negativas ou limitantes, em perguntas abertas que destacam oportunidades, eliminando obstáculos psicológicos e promovendo uma mentalidade de experimentação. A

estrutura HMW adota um formato simples: "Como poderíamos [verbo de ação] [solução desejada] para [benefício ou contexto]". Isso assegura que as perguntas sejam suficientemente específicas para orientar a geração de ideias, mas também suficientemente amplas para permitir uma variedade de pontos de vista.

No contexto da arte contemporânea transnacional, como a troca entre Brasil e Portugal, as perguntas HMW se mostram eficazes para lidar com as complexidades culturais e emocionais, transformando percepções empáticas e estruturas analíticas em trajetórias para soluções inclusivas. Elas fomentam a inclusão de vozes periféricas, desafiando as desigualdades de visibilidade e acesso, e aderindo aos princípios do design centrado no humano (Stickdorn & Schneider, 2010). Com essa reformulação, questões como a fragmentação de redes artísticas são vistas como chances para criar conexões duradouras, estimulando equipes multidisciplinares a buscar possibilidades criativas sem a necessidade de encontrar uma única solução.

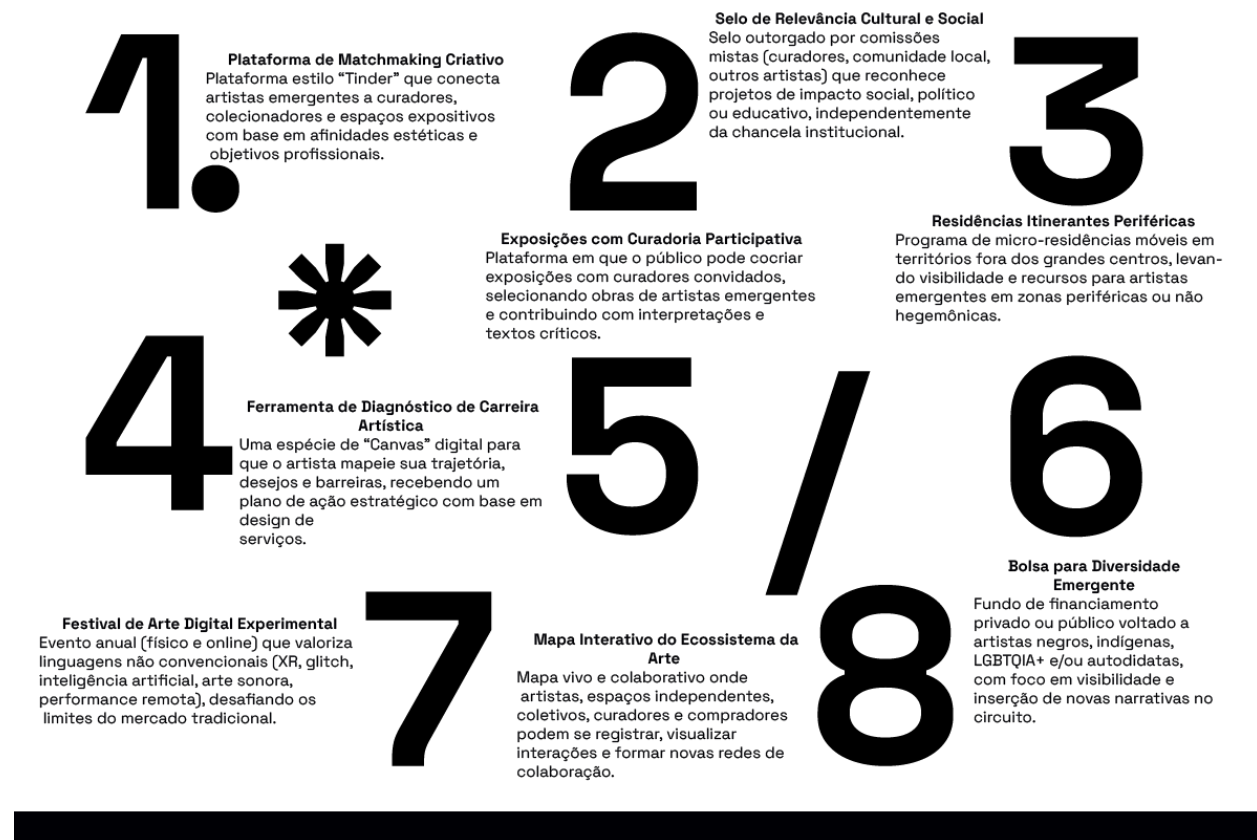
Nesta pesquisa, as perguntas HMW foram formuladas com base nos resultados da Matriz CSD e do Mapa de Empatia, atuando como um elo para a etapa de ideação. Elas deram prioridade a questões que envolvem incertezas fundamentais, conduzindo sessões de brainstorming e a priorização de protótipos. A seguir, apresentam-se as questões "How Might We" elaboradas com base na análise das ferramentas já executadas.

| DESAFIOS IDENTIFICADOS | HMW |
|---|---|
| Resistência institucional à inovação estética e linguagens experimentais | ...estimular a valorização de práticas artísticas inovadoras fora dos padrões normativos? |
| Falta de visibilidade e reconhecimento dos artistas emergentes | ...promover a visibilidade de artistas emergentes fora do circuito institucional tradicional? |
| Excesso de informalidade e ausência de apoio contínuo à profissionalização | ...oferecer suporte estratégico contínuo ao desenvolvimento de carreira dos artistas? |
| Curadorias e redes excludentes baseadas em capital simbólico centralizado | ...criar um sistema de curadoria mais acessível, inclusivo e descentralizado? |
| Barreiras geográficas e desigualdade territorial entre centro e periferia | ...conectar artistas de zonas periféricas e fora dos eixos urbanos ao mercado de arte? |
| Baixa diversidade racial e de gênero nos espaços de representação artística | ...potencializar a inserção de artistas negros, indígenas, LGBTQIA+ e autodidatas no mercado? |
| Inexistência de indicadores qualitativos de valor artístico alternativos ao capital institucional | ...estabelecer novas formas de validação artística baseadas na relevância social e cultural? |
| Desconfiança de colecionadores em relação a novos artistas não institucionalizados | ...construir pontes de confiança entre colecionadores e novos talentos emergentes? |
| Falta de plataformas digitais integradas entre artistas, curadores e colecionadores | ...projetar um sistema digital que conecte artistas emergentes, curadores e compradores? |

4.6.5. Compilação de ideias

A compilação de ideias gere o processo de ideação desenvolvido a partir da síntese e análise das entrevistas. Inspirada na lógica de variação rápida do *Crazy 8's*, adaptada ao contexto da pesquisa, a dinâmica gerou múltiplas alternativas para fluxos de serviço, pontos de contacto, funcionalidades e mecanismos de curadoria/gestão, guiada pelos critérios de desejabilidade, viabilidade e exequibilidade (com inclusão e recursos tratados como restrições ativas, não obstáculos).

Na convergência, aplicaram-se critérios derivados das entrevistas relevância para as dores mapeadas, impacto percebido, viabilidade técnico-organizacional e potencial de sustentabilidade, para selecionar e combinar as alternativas mais aderentes aos problemas identificados. Desse modo, a compilação de ideias funcionou como elo operativo entre a evidência empírica e as decisões de projeto, produzindo matéria-prima para prototipagem e testes com stakeholders.



4.7. Necessidades e Gaps Identificados

A análise realizada nesta pesquisa evidencia que o ecossistema da arte contemporânea, tanto no Brasil quanto em Portugal, apresenta um conjunto persistente de barreiras estruturais que limitam a inserção, permanência e valorização de artistas emergentes (Guardão, 2018; Marques & Veloso, 2023; Santos & Souza, 2019). Entre as necessidades mais prementes, destacam-se:

- a falta de mecanismos de mediação cultural eficazes, capazes de articular artistas, mercado e público de forma contínua e inclusiva (Beri, 2024; Mutiara et al., 2023);
- a ausência de estratégias de apoio personalizadas que considerem a diversidade de trajetórias, contextos socioeconômicos e linguagens artísticas (Shiva, 2022; Mikhael, 2018);
- a fragmentação das redes de oportunidade, marcada pela concentração geográfica e pela predominância de circuitos restritos (Duarte, 2024; Marques & Veloso, 2023);
- a carência de programas de capacitação e desenvolvimento de carreira adaptados à realidade de artistas em fase inicial (Beri, 2024; Santos & Souza, 2019);
- as limitações no acesso a canais de comercialização e circulação de obras, especialmente para criadores fora dos grandes centros e de grupos sub-representados (Rodner & Thomson, 2013; Guardão, 2018);
- e a baixa integração entre políticas públicas, mercado e iniciativas independentes, o que fragiliza a sustentabilidade das ações de apoio (Rubim, 2019; Paiva, 2020).

Estas lacunas identificadas configuram-se como problemas de natureza complexa (*wicked problems*), demandando abordagens inovadoras, colaborativas e centradas nas pessoas. Nesse sentido, justifica-se a concepção de uma proposta estratégica pensada para atuar como um modelo integrado de mediação, articulação e redistribuição de oportunidades no campo da arte contemporânea, alinhado às necessidades reais dos artistas emergentes e ao potencial transformador das metodologias de design (Buchanan, 1992; Brown, 2009; Picoito et al., 2023).

5. Proposta de Intervenção

Este capítulo apresenta a Raisonné, proposta de intervenção derivada dos resultados da pesquisa empírica e dos referenciais teóricos. Concebida como plataforma estratégica de mediação,

legitimação e articulação de artistas emergentes, a iniciativa responde a lacunas estruturais do ecossistema de arte contemporânea em Portugal e no Brasil. Para além da inserção no mercado, a Raisonné propõe um paradigma de valorização simbólica inclusivo, sustentável e descentralizado, ampliando de forma mensurável as oportunidades de reconhecimento e participação de artistas emergentes e demais atores no ecossistema da arte contemporânea.

Este está estruturado em seções que detalham os aspectos da intervenção: a fundamentação da proposta, que relaciona diretamente os dados levantados na pesquisa; o conceito e os objetivos da plataforma, desenvolvidos a partir dos insights do Design Thinking; a jornada do usuário e as funcionalidades, incluindo um fluxograma funcional e a descrição dos serviços oferecidos; o service blueprint, que mapeia os processos internos e externos da plataforma; e, por fim, a validação com stakeholders, que apresenta falas e feedbacks sobre o conceito e a usabilidade da proposta.

5.1. Fundamentação da Proposta com Base nos Dados

A proposta de intervenção aqui apresentada, denominada o Raisonné, constitui uma resposta direta às lacunas sistêmicas identificadas ao longo desta investigação sobre o ecossistema da arte contemporânea em Portugal e no Brasil. Concebido como uma plataforma híbrida de mediação, curadoria, mentoria e promoção de valor simbólico para artistas emergentes, o serviço fundamenta-se em referenciais metodológicos do Design Thinking, do Design de Serviços e dos princípios do Design Estratégico (Brown, 2009; Stickdorn et al., 2018; Borja de Mozota, 2011).

A análise crítica dos dados primários, coletados por meio de entrevistas com artistas, agentes do mercado e colecionadores, revelou um conjunto de desafios recorrentes enfrentados por artistas emergentes: a falta de visibilidade, a ausência de redes de apoio estruturadas, as exclusões baseadas em gênero, raça e classe, a desigualdade territorial, a concentração da validação institucional e a desconexão com colecionadores. Esses achados encontram respaldo na literatura especializada, que destaca a rigidez das estruturas de legitimação no campo artístico (Duarte, 2024; Santos & Souza, 2019; Shiva, 2022).

O serviço estrutura-se em seis frentes integradas, concebidas para atuar de forma complementar e articulada:

- (1) matchmaking artístico, que promove conexões algorítmicas entre artistas, curadores, mentores e colecionadores;
- (2) mentoria estratégica, voltada ao desenvolvimento profissional;
- (3) mapa vivo do ecossistema, baseado em cartografia colaborativa;
- (4) curadoria participativa, orientada à cocriação de mostras físicas e digitais;
- (5) selo Raisonné, que confere legitimação simbólica a partir de critérios plurais; e
- (6) banco de oportunidades, que oferece acesso qualificado a editais, residências e apoios diversos.

Assim, o Raisonné configura-se como um sistema integrador, no qual o design é mobilizado como tecnologia social capaz de transformar práticas, ampliar repertórios e reconfigurar os fluxos de valor simbólico no campo da arte contemporânea (Manzini, 2015; You, 2025). Por meio de processos de escuta ativa, cocriação e prototipagem contínua, a proposta busca catalisar um ecossistema mais acessível, sustentável e plural, em diálogo com as especificidades culturais e territoriais de Portugal e do Brasil

5.2. Conceito e Objetivos da Plataforma Raisonné

O Raisonné pode ser visto como uma plataforma de design de serviços híbrida, criada para mediar, legitimar e articular o valor simbólico de artistas emergentes no cenário da arte contemporânea em Portugal e no Brasil. Essa proposta retoma o conceito clássico de “catalogue raisonné” (catálogo raisonné), que se refere a um inventário completo e autoritativo das obras de um artista estabelecido (*CDAI*, s.d.), mas o reinventa de forma inovadora, convertendo-o em uma ferramenta dinâmica e inclusiva que torna o acesso à visibilidade e à validação mais democrático. Ao invés de reforçar hierarquias exclusivas, o Raisonné emerge como um "catálogo vivo" e colaborativo, onde diferentes vozes, que anteriormente eram silenciadas, desde artistas marginalizados até colecionadores em ascensão, se juntam para criar narrativas artísticas variadas e coletivas.

A conceituação aqui apresentada é um desdobramento direto dos achados empíricos desta pesquisa, que evidenciaram barreiras sistêmicas, tanto a concentração de legitimação em instituições centrais (a grande maioria dos entrevistados mencionaram dificuldades de acesso a curadorias tradicionais) quanto desigualdades interseccionais (Duarte, 2024). Teoricamente, o Raisonné se relaciona com os conceitos do Design Thinking, que prioriza a compreensão profunda dos usuários reais como fundamento para a inovação (Brown, 2009), e do Design de Serviços, que favorece a criação de ecossistemas interconectados e sustentáveis para o compartilhamento de valor (Stickdorn et al., 2018). Além disso, o Design Estratégico é parte desse processo, servindo como uma ferramenta para reconfigurar as dinâmicas de poder no âmbito cultural e promover a inclusão social e territorial (Borja de Mozota, 2011; Manzini, 2015).

No cerne dessa visão está a noção de que o valor artístico vai além de métricas comerciais ou institucionais, abrangendo aspectos culturais, sociais e territoriais. Essa perspectiva está em sintonia com a crítica pós-colonial no campo da arte (Santos & Souza, 2019; Shiva, 2022). Assim, o Raisonné ultrapassa a ser somente uma ferramenta tecnológica, assumindo o papel de uma intervenção social que promove mudanças significativas no ecossistema, fomentando conexões e ampliando o repertório de práticas artísticas em contextos transnacionais, ao mesmo tempo em que gerencia uma inovação social e de mercado.

5.2.1. Objetivo Geral da plataforma

O objetivo geral do Raisonné é fomentar a inserção e a legitimação de artistas emergentes, particularmente daqueles marginalizados por barreiras sociais, econômicas ou territoriais, por meio de uma abordagem de inovação social que contribua, de forma sustentável, para a reconfiguração do ecossistema da arte contemporânea em Portugal e no Brasil. Essa ambição emerge diretamente da necessidade de superar as barreiras identificadas na pesquisa empírica, como a exclusão de vozes periféricas e a concentração de oportunidades em estruturas tradicionais (com três entre quatro dos artistas entrevistados destacando a falta de conexões autênticas como principal obstáculo), e busca reconfigurar o campo artístico como um espaço de cocriação coletiva, onde o valor não se limita a transações comerciais, mas se expande para dimensões culturais e sociais profundas (Duarte, 2024; Santos & Souza, 2019).

Ao valorizar a empatia e a inclusão, o Raisonné busca unir pessoas, e também mudar práticas culturais, promovendo uma legitimação simbólica que reconheça a diversidade territorial e interseccional. Isso está alinhado com visões críticas ao colonialismo cultural (Shiva, 2022; Manzini, 2015). Dessa forma, o objetivo geral direciona a plataforma como uma intervenção dinâmica, capaz de fomentar um ecossistema artístico mais justo e vibrante, no qual cada envolvimento enriquece as narrativas coletivas e inovadoras.

5.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do Raisonné viabilizam as frentes da plataforma, priorizando resultados significativos que cumpram as necessidades da pesquisa. Isso abrange a busca por networking e capacitação, expressa por 70% dos artistas (Duarte, 2024). Esses objetivos, baseados no Design de Serviços para experiências holísticas (Stickdorn et al., 2018) e no Design Estratégico para inclusão cultural (Borja de Mozota, 2011), buscam promover interações autênticas que expandam a diversidade no campo artístico (Santos & Souza, 2019; Shiva, 2022). Abaixo lista-se os cinco objetivos específicos do serviço:

- Curadoria Colaborativa e Descentralizada: possibilitar que diferentes públicos criem exposições digitais e físicas em conjunto, incentivando a participação de artistas de origens periféricas e promovendo repertórios diversos (Brown, 2009; Manzini, 2015).
- Profissionalização e Mentoria Estruturada: Proporcionar orientação com especialistas voltada para o crescimento profissional e sustentabilidade artística, por meio de trilhas de formação em sessões virtuais e presenciais (Brown, 2009; Stickdorn et al., 2018).
- Legitimação Inclusiva: Através do Selo Raisonné, reconhecer obras e trajetórias periféricas com critérios claros de impacto cultural, inovação estética e relevância social (Borja de Mozota, 2011; Shiva, 2022).
- Infraestrutura de Rede e Dados: Desenvolver um banco de dados georreferenciado contendo portfólios, biografias críticas e projetos de artistas, vinculado a sistemas de matchmaking para facilitar conexões com curadores, mentores e colecionadores (Stickdorn et al., 2018; Duarte, 2024).

- Acesso a Oportunidades e Recursos: Oferecer um centro de editais, bolsas, residências e serviços, com foco em inclusão, descentralização territorial e conexões éticas e sustentáveis (Brown, 2009; Manzini, 2015).

5.3. Estrutura do Serviço

A plataforma é composta por seis módulos funcionais que, embora interdependentes, foram projetados para serem implementados de maneira gradual. Cada módulo foi desenvolvido com base nos desafios identificados na durante as pesquisas executadas, a dar ênfase à fase de empatia do Design Thinking, ou seja, fundamentado nas evidências coletadas por meio de entrevistas e outros materiais de pesquisa, assegurando uma conexão direta entre diagnóstico e solução. Essa estratégia busca que o serviço atenda de maneira eficaz às demandas dos usuários, fomentando uma experiência que seja integrada, colaborativa e flexível às dinâmicas do ecossistema artístico. Abaixo encontra-se o quadro com os módulos, as funções de cada um, e para qual tipologia de stakeholders é destinado.

| Módulo | Função | Stakeholders envolvidos |
|--------------------------------|--|--|
| Matchmaking Artístico | Algoritmo que conecta artistas a curadores, colecionadores e mentores com base em afinidades reais | Todos os três grupos de stakeholders |
| Mentoria Estratégica | Programa com especialistas para desenvolvimento de carreira, planejamento e posicionamento artístico | Artistas e Mercado Intermediário |
| Curadoria Participativa | Espaço para cocriar exposições físicas ou digitais com curadores, coletivos e público | Artistas e Mercado Intermediário |
| Mapa do Ecosistema | Ferramenta de georreferenciamento com cadastro de agentes culturais, coletivos e oportunidades | Artistas, Mercado Intermediário, Coletivo e instituições ligadas ao ecossistema |
| Selo Raisonné | Reconhecimento simbólico baseado em relevância cultural e impacto, atribuído por júri misto | Artistas e Mercado Intermediário |
| Hub de Oportunidades | Área com editais, bolsas, chamadas e serviços customizados por perfil | Artistas, gestores culturais, instituições financiadoras |

5.3.2. Jornada do Usuário

A jornada do usuário foi empregada como um instrumento estratégico para visualizar e prototipar a solução ideal, voltada para os artistas emergentes e fundamentada na persona sintetizada desse grupo. O serviço Raisonné é direcionado principalmente para artistas emergentes, razão pela qual o desenvolvimento dessa ferramenta se baseou na persona referente a esta tipologia de stakeholders, analisando as suas demandas, expectativas e contextos específicos identificados no estudo empírico.

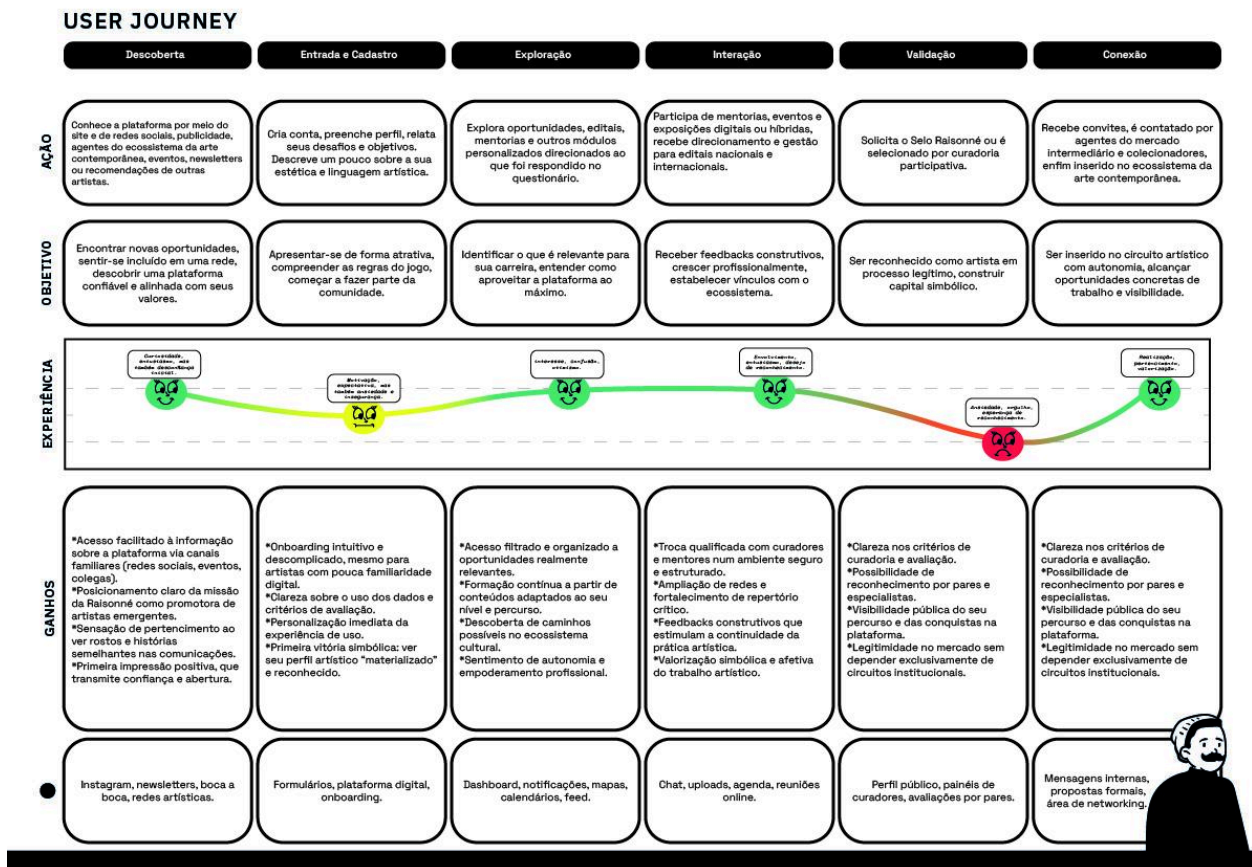
O mapa possibilita a visualização das emoções do usuário em cada fase do serviço, desde a ansiedade inicial ao se cadastrar e submeter o portfólio, passando pela expectativa durante as etapas de curadoria e matchmaking, até a satisfação e confiança resultantes do feedback estruturado e do reconhecimento por meio do Selo Raisonné. Essa dimensão emocional foi essencial para identificar áreas problemáticas e oportunidades de aprimoramento na experiência do artista emergente.

A identificação dos ganhos foi uma estratégia personalizada e adaptativa às tendências observadas no estudo, permitindo transformar expectativas latentes em propostas de valor concretas e viáveis. Para cada etapa e ponto de contato da jornada, foram documentados os ganhos-alvo que orientaram a elaboração do serviço, tais como:

- Clareza e previsibilidade: critérios de seleção e curadoria transparentes, assegurando segurança e entendimento claro dos processos;
- Economia de esforço e tempo: o processo de submissão é simplificado e as respostas são dadas dentro de prazos estabelecidos, reduzindo a burocracia e agilizando o acesso às oportunidades;
- Aumento da visibilidade e reconhecimento: presença selecionada em vitrines e canais de destaque, ampliando a exposição de artistas emergentes;
- Confiança transacional: normas claramente estabelecidas para negociação, documentação e pagamentos, fortalecendo a credibilidade do serviço;

- Continuidade relacional: feedback estruturado e oportunidades de participação após exposições, fomentando vínculos duradouros e desenvolvimento contínuo..

Esses ganhos direcionaram a criação e a priorização das soluções do Raisonné, conectando-se às questões How Might We (HMW), à matriz CSD e às particularidades das personas em cenários como Brasil e Portugal. A priorização teve como objetivo maximizar os ganhos nas etapas que os artistas emergentes identificaram como mais desafiadoras, estabelecendo requisitos específicos para cada módulo funcional e métricas de sucesso, como tempo de resposta do sistema de matchmaking, taxa de participação na curadoria colaborativa, NPS dos programas de mentoria e alcance qualificado das oportunidades oferecidas. Assim, esta ferramenta guia o design centrado no artista emergente, como também apoia a avaliação constante da eficácia e do impacto do serviço, em conformidade com as melhores práticas acadêmicas e de design de serviços (Stickdorn et al., 2018; Brown, 2009).



5.3.3. Service Blueprint

O Service Blueprint do Raisonné possibilitou uma interpretação clara e estruturada da lógica de operação da plataforma, abrangendo as etapas prévias, durante e após o serviço. Sua construção foi diretamente fundamentada no mapa de jornada do usuário voltado para artistas emergentes, assegurando a concordância entre a experiência ideal do usuário e os procedimentos operacionais necessários para torná-la possível.

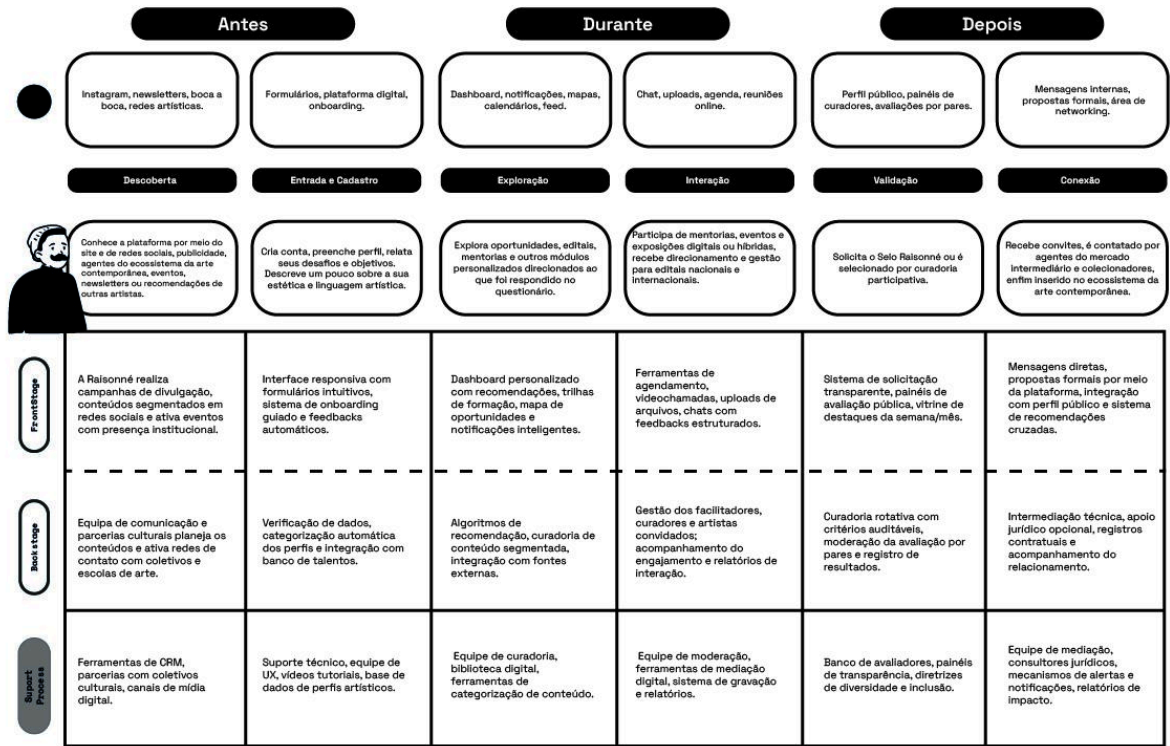
- Antes de utilizar o serviço: engloba o registro do artista na plataforma, a submissão simplificada de portfólio e obras, a comunicação objetiva acerca dos critérios de seleção e prazos, além da definição de preferências para o matchmaking, preparando o usuário para uma experiência clara e descomplicada;
- Durante o serviço: engloba os processos de curadoria participativa, funcionamento do sistema de matchmaking algorítmico, realização de programas de mentoria estruturada, avaliação para o Selo Raisonné e envolvimento em atividades do hub de oportunidades, garantindo transparência, confiança e participação ativa;
- Após a realização do serviço: inclui o acompanhamento pós-exposição ou participação, feedback estruturado sobre a experiência, acesso a novas oportunidades por meio da rede criada, avaliação da experiência por meio de grupos de bem-estar e suporte para futuras participações na plataforma.

O blueprint descreve os pontos de contato visíveis ao usuário em cada etapa, as ações internas e os processos de suporte que sustentam essas fases, unindo frontstage (interação direta com o artista) e backstage (processos de curadoria, algoritmos de matching, gestão de dados e coordenação entre stakeholders). Identifica os recursos tecnológicos e humanos necessários para a entrega dos seis módulos funcionais do Raisonné: curadoria colaborativa, profissionalização e mentoria, legitimação inclusiva, infraestrutura de rede, acesso a oportunidades e suporte ao bem-estar.

Esta ferramenta organizada possibilita a identificação de obstáculos e oportunidades de aprimoramento em cada módulo, além de proporcionar uma visão do funcionamento do serviço, o que facilita a implementação gradual e a gestão unificada do serviço. O Service Blueprint atua como um instrumento para identificar possíveis pontos de atrito na experiência do usuário, garantindo que todos os elementos da plataforma funcionem de

maneira integrada para criar um ecossistema mais inclusivo e sustentável para artistas emergentes.

SERVICE BLUEPRINT



5.7. Validação com Stakeholders

A validação foi realizada por meio de uma focus group com dois stakeholders diferentes dos participantes do estudo principal: dois artistas emergentes estudantes de artes (um brasileiro e um português), ambos vivendo em Portugal. O encontro ocorreu simultaneamente, de maneira remota, com consentimento informado e registro de notas de campo. Ao contrário das entrevistas realizadas na fase empírica, a validação ocorreu por meio da apresentação da proposta conceitual e do funcionamento do serviço. Foram apresentados e detalhados o mapa da jornada do usuário, o service blueprint e a tabela com os módulos do serviço do Raisonné, seguidos de uma discussão aberta sobre as percepções dos artistas em relação à proposta.

A abordagem adotou a técnica de *think-aloud* e perguntas abertas , evitando direcionar as respostas e incentivando uma reflexão natural sobre a proposta (Ericsson & Simon, 1993). Essa metodologia baseada no Design Thinking tem como objetivo obter percepções genuínas sobre a adequação da solução às necessidades reais dos usuários (Brown, 2009), em conformidade com os princípios de validação centrada no humano propostos por Stickdorn et al. (2018).

Os artistas envolvidos mostraram uma receptividade positiva à ideia, considerando-a abrangente e com viabilidade de execução. As suas percepções resultaram em recomendações organizadas em dez áreas principais:

- Exploração territorial com mapa georreferenciado e filtros por custo/taxas para aumentar a transparência econômica.
- Matchmaking compreensível, integrando afinidades estéticas, contexto e metas profissionais com algoritmos transparentes.
- Mentoria breve, com opção assíncrona e foco em portfólio/precificação, incluindo orientações sobre mercado local.
- Curadoria participativa com mediação multimodal (vídeo/3D) para adequação a diferentes linguagens artísticas.
- Selo Raisonné com critérios públicos, banca diversa e feedback mínimo para artistas não selecionados.
- Hub de oportunidades com alertas personalizados e etiquetas ("sem taxa", "residência com bolsa", "acesso periférico") facilitando a navegação.
- Bem-estar por meio de grupos de pares moderados e micro-conteúdos de gestão do tempo/ansiedade.
- Sistema de avaliação e pontuação pelos pares para promover interação e feedback construtivo.
- Funcionalidade de agenda integrada para gerenciamento de prazos, exposições e compromissos profissionais.
- Módulo de networking local com informações sobre eventos, ateliês abertos e encontros informais na região.

Os resultados dessas percepções de necessidades adicionais serão apresentados como recomendações para o futuro, visando melhorar o serviço, consolidar o alinhamento entre as funcionalidades propostas e as demandas empíricas identificadas, além de fortalecer a base conceitual para implementações futuras.

6. Conclusão

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais deste estudo, reunindo os principais resultados e contribuições da proposta do Raisonné para o ecossistema da arte contemporânea. A partir da análise dos resultados obtidos, são abordadas as consequências teóricas e práticas do serviço sugerido, além dos obstáculos e oportunidades encontrados durante o processo de pesquisa.

O capítulo é organizado para tratar, primeiramente, das contribuições teóricas ao campo do Design e da Arte, e, em seguida, das contribuições práticas para o ecossistema cultural. Também são examinados os riscos e dilemas éticos da proposta, incentivando uma reflexão crítica sobre o design como instrumento de inclusão ou exclusão. As restrições do estudo são identificadas e debatidas, acompanhadas de sugestões para políticas culturais e pesquisas futuras.

Ao fim, termina com um resumo dos resultados mais importantes, os efeitos esperados da proposta Raisonné e as considerações finais que encerram esta pesquisa. Assim, procura-se proporcionar uma perspectiva completa sobre os resultados e as possibilidades da pesquisa, além das direções futuras para o avanço e a aplicação de soluções inovadoras no âmbito da arte contemporânea.

6.1. Contribuições Teóricas para o Campo do Design e da Arte

Esta pesquisa traz contribuições relevantes para a interseção entre design e arte contemporânea, expandindo a compreensão de como as metodologias de design podem ser utilizadas para abordar desafios complexos em ecossistemas culturais. A proposta do Raisonné ilustra como o Design Thinking pode ir além de sua utilização convencional no ambiente corporativo para tratar de

temas de inclusão e democratização no campo artístico, em consonância com a perspectiva de Brown (2009) a respeito do poder transformador do design centrado no ser humano.

A utilização do Design de Serviços no âmbito cultural, como demonstrado pelo desenvolvimento do Raisonné, ajuda a ampliar os limites teóricos dessa área de estudo. Stickdorn et al. (2018) defendem que o design de serviços se enriquece quando utilizado em contextos sociais complexos. Este estudo apoia essa visão ao mostrar como instrumentos como o service blueprint e a jornada do usuário podem mapear e aprimorar interações em ecossistemas culturais geralmente fragmentados. A plataforma sugerida demonstra como o design pode atuar como intermediário entre diversos stakeholders, gerando valor coletivo em redes artísticas que antes eram desconexas.

Além disso, o estudo contribui para a compreensão do Design Management como uma estratégia de inovação cultural, dialogando com as ideias de Borja de Mozota (2003), que vê o design como uma ferramenta estratégica capaz de promover mudanças sistêmicas. A organização dos seis módulos do Raisonné ilustra como o *design management* pode coordenar recursos, processos e relações para gerar valor tanto econômico quanto simbólico e social. Essa perspectiva está alinhada com Cross (2011), que destaca a habilidade singular do design de integrar diferentes tipos de conhecimento para criar soluções inovadoras..

O estudo traz contribuições para o campo emergente do design social, especialmente no que diz respeito às proposições de Manzini (2015) a respeito do design voltado para a inovação social. O Raisonné concretiza a perspectiva de Manzini ao ilustrar como o design pode impulsionar transformações sociais benéficas por meio da criação de plataformas que fomentam a colaboração, a inclusão e a sustentabilidade. O foco da plataforma em legitimar artistas marginalizados e descentralizar oportunidades está em sintonia com a visão do autor sobre como o design pode democratizar o acesso a recursos e redes.

No âmbito particular da arte contemporânea, esta pesquisa interage com as análises críticas de Rodner e Thomson (2013) a respeito das restrições do mercado de arte para artistas em ascensão. A proposta do Raisonné apresenta uma solução prática às críticas apontadas por esses autores, evidenciando como as metodologias de design podem ser utilizadas para desenvolver alternativas aos modelos convencionais de legitimação artística. O desenvolvimento do Selo Raisonné,

especificamente, demonstra como critérios claros e processos inclusivos podem questionar as hierarquias existentes no campo artístico.

O estudo também contribui para a discussão sobre interseccionalidade no design, alinhando-se às ideias de Costanza-Chock (2020) a respeito da justiça no design. O foco nas particularidades dos contextos brasileiro e português, além da consideração de barreiras ligadas a gênero, raça e classe social, evidencia como o design pode atuar como um instrumento de justiça social quando utilizado com uma consciência crítica em relação às desigualdades estruturais.

Por fim, este estudo amplia a compreensão da aplicação de metodologias de design thinking em contextos culturais ibero-americanos, contribuindo para a literatura ainda em desenvolvimento sobre design e cultura nos países do Sul Global. A metodologia híbrida criada, que mescla design thinking, design de serviços e pesquisa qualitativa, proporciona um framework replicável para pesquisas futuras em ecossistemas culturais semelhantes.

6.2. Contribuições Práticas para o Ecossistema Artístico

As contribuições práticas deste estudo se manifestam na proposta concreta do Raisonné, que apresenta soluções palpáveis para os problemas estruturais identificados no ecossistema da arte contemporânea em Portugal e Brasil. A plataforma constitui uma intervenção prática que transcende a teorização acadêmica, oferecendo um modelo operacional para democratizar o acesso e redistribuir oportunidades no âmbito artístico.

A principal contribuição prática consiste na proposição de um sistema unificado de mediação que liga artistas emergentes a redes de oportunidades geralmente inalcançáveis. O módulo de matchmaking algorítmico, fundamentado em afinidades estéticas e metas profissionais, proporciona uma opção às redes informais que costumam marginalizar artistas periféricos. Essa funcionalidade aborda diretamente as barreiras apontadas por Velthuis (2005) em relação à relevância das conexões pessoais no mercado de arte, tornando o acesso mais democrático por meio da tecnologia e de critérios transparentes.

O sistema de mentoria estruturada sugerido por Raisonné aborda uma necessidade crucial identificada no estudo empírico, no qual grande parte dos participantes apontaram falta de

orientação profissional adequada. Esta contribuição está em consonância com as sugestões de Throsby (2001) a respeito da importância da profissionalização no setor cultural, proporcionando programas de formação que integram o desenvolvimento artístico às habilidades de gestão de carreira. A modalidade assíncrona da mentoria leva em consideração as circunstâncias práticas dos artistas em ascensão, muitos dos quais têm outras ocupações profissionais.

A curadoria participativa constitui uma mudança importante em relação aos modelos tradicionais de legitimação artística. Ao possibilitar que diferentes públicos participem da criação de exposições, o Raisonné confronta o que Bourdieu (1996) chama de "violência simbólica" praticada por instituições culturais consolidadas. Essa estratégia propõe uma alternativa prática aos mecanismos de *gatekeeping* apontados por Alexander (2003), fomentando uma verdadeira democratização dos processos curatoriais por meio de tecnologias digitais e metodologias participativas.

O Selo Raisonné pode ser considerado a contribuição prática mais inovadora, proporcionando um sistema alternativo de legitimação fundamentado em critérios claros e processos variados. Esta inovação atende às críticas de Heinich (2001) a respeito da falta de transparência nos processos de valorização artística, ao desenvolver um modelo replicável que tem o potencial de impactar outras instituições culturais. Os critérios de impacto cultural, inovação estética e relevância social proporcionam uma opção aos sistemas convencionais, que geralmente se fundamentam em prestígio institucional e relações pessoais.

Uma contribuição tecnológica importante para o setor cultural é a infraestrutura de dados georreferenciada. O mapeamento de artistas, eventos e oportunidades por localização geográfica trata diretamente as desigualdades territoriais apontadas no estudo, proporcionando visibilidade a áreas historicamente marginalizadas. Esta funcionalidade implementa as ideias de Comunian e Gilmore (2015) a respeito do papel da geografia na economia criativa, oferecendo instrumentos práticos para diminuir as desigualdades regionais.

O hub de oportunidades personalizado apresenta uma resposta eficaz para a dispersão de informações no setor cultural. Ao reunir editais, residências e apoios em um sistema de alertas personalizados, a plataforma diminui os custos de pesquisa e melhora a eficácia no acesso a

recursos. Esta funcionalidade atende às demandas apontadas por Comunian et al. (2010) em relação à necessidade de uma circulação mais eficiente de informações no ecossistema cultural.

A dimensão de bem-estar incorporada à plataforma considera os elementos psicossociais que costumam ser ignorados no trabalho artístico. Os grupos de pares moderados e os micro-conteúdos de gestão do tempo/ansiedade fornecem apoio prático para os problemas apontados por Throsby e Zednik (2011) a respeito da precariedade e saúde mental entre artistas. Essa contribuição inovadora no âmbito cultural ilustra como as plataformas digitais podem explorar as dimensões holísticas da vivência artística.

Por fim, o modelo de validação com partes interessadas criado neste estudo traz uma contribuição metodológica para o setor, mostrando como as técnicas de design thinking podem ser usadas para co-criar soluções com comunidades artísticas. Essa metodologia participativa assegura que as soluções apresentadas atendam às demandas reais dos usuários, elevando suas possibilidades de aceitação e impacto significativo.

6.3. Riscos e Desafios Éticos da Proposta

Apesar de ter sido criada com a intenção de ser inclusiva e democrática, a proposta do Raisonné levanta questões éticas importantes que exigem uma análise crítica e uma reflexão mais profunda. Esses dilemas surgem das tensões entre a inovação tecnológica e a justiça social, além das complexidades envolvidas na implementação de mudanças sistêmicas em ecossistemas culturais que historicamente são estratificados.

O primeiro desafio ético significativo diz respeito à possível reprodução de desigualdades por meio da exclusão digital. Embora a plataforma tenha como objetivo promover a democratização, há o perigo de que artistas com menor acesso à tecnologia ou habilidades digitais possam ser inadvertidamente excluídos. Essa preocupação está em sintonia com as críticas de Van Dijk (2020) a respeito da "divisão digital", que pode intensificar as desigualdades existentes sob a fachada de soluções inclusivas. O Raisonné pode acabar favorecendo principalmente artistas que já possuem capital cultural e tecnológico, o que vai contra seus objetivos iniciais de inclusão.

Outro desafio ético significativo é a questão da privacidade e da proteção de dados. A coleta abrangente de dados acerca de práticas artísticas, localização geográfica, preferências estéticas e

vulnerabilidades individuais suscita preocupações em relação à vigilância e à mercantilização da criatividade. Zuboff (2019) e Srnicek (2017) alertam que as plataformas digitais têm a capacidade de converter dados pessoais em "capital de vigilância", utilizando informações íntimas sobre processos criativos para fins comerciais ou de controle social.

Embora promova a transparência, o sistema de matchmaking algorítmico traz consigo o perigo do determinismo tecnológico e a simplificação da complexidade artística em métricas quantificáveis. Noble (2018) ilustra como os algoritmos podem perpetuar preconceitos sistêmicos. No caso do Raisonné, há o risco de que as preferências algorítmicas reproduzam preconceitos estéticos ou culturais já existentes. A suposta neutralidade da tecnologia pode ocultar mecanismos de exclusão fundamentados em categorias de discriminação que não são visíveis.

A legitimação por meio do Selo Raisonné levanta questões éticas específicas ligadas ao poder simbólico e à formação de novas hierarquias. Apesar de ter sido criado para democratizar os processos de validação, o sistema pode acabar se transformando em uma nova forma de gatekeeping, possivelmente mais insidiosa devido à sua aparência de transparência. Fraser (2003) comenta sobre "participação paritária" ao afirmar que a inclusão nominal pode ocultar formas sutis de exclusão quando os critérios de participação estão alinhados com as normas predominantes.

Além dos obstáculos já citados, a proposta do Raisonné se depara com o risco da instrumentalização da arte, um fenômeno que é amplamente discutido na literatura crítica. A instrumentalização acontece quando a arte é transformada em um instrumento para alcançar objetivos externos, como agendas políticas, econômicas ou tecnológicas, o que compromete sua independência estética e seu poder crítico. Adorno (1997) alerta que a arte pode ser cooptada por sistemas dominantes, o que a faz perder sua habilidade de resistência e reflexão autônoma. Nesse contexto, a plataforma pode, sem querer, converter práticas artísticas em instrumentos para obtenção de legitimidade institucional ou comercial, limitando a diversidade de vozes e significados que definem a produção cultural. Bourdieu (1993) ressalta que a arte, quando integrada a campos de poder, pode ser utilizada para fortalecer hierarquias simbólicas, mesmo que isso pareça promover a democratização. Assim, é essencial que o design do Raisonné inclua

mecanismos que mantenham a independência da arte, assegurando que sua função crítica e emancipadora não seja subordinada a interesses externos.

Embora tenha méritos democratizantes, a curadoria participativa gera dúvidas quanto à qualidade artística e à responsabilidade curatorial. Há um dilema ético entre a democratização do acesso e a preservação de padrões críticos, refletindo os debates sobre a "tirania da maioria" abordados por Mill (2003). O ponto principal é se processos participativos podem preservar rigor crítico sem replicar elitismo cultural.

O modelo de financiamento e sustentabilidade da plataforma levanta preocupações éticas ligadas à apropriação corporativa e mercantilização da cultura. Hesmondhalgh (2019) e McRobbie (2016) alertam que iniciativas culturais que parecem progressistas podem ser cooptadas por interesses comerciais, convertendo resistência em mercadoria. O Raisonné deve equilibrar com cautela a sustentabilidade financeira e a independência crítica.

Embora tenha méritos democratizantes, a curadoria participativa gera dúvidas quanto à qualidade artística e à responsabilidade curatorial. Há um dilema ético entre a democratização do acesso e a preservação de padrões críticos, refletindo os debates sobre a "tirania da maioria" abordados por Mill (2003). O ponto principal é se processos participativos podem preservar rigor crítico sem replicar elitismo cultural.

O dilema entre universalismo e particularismo cultural é levantado pela questão da representação cultural em contextos transnacionais, como os de Brasil e Portugal. Há o perigo de que a plataforma adote modelos culturais dominantes sob o pretexto de inclusão, perpetuando formas discretas de colonialismo cultural abordadas por Said (2003) e Spivak (1988). A padronização de processos pode, sem querer, marginalizar práticas culturais que não se encaixem no modelo sugerido.

Apesar de ser bem-intencionado, o sistema de mentoria estruturada pode acabar reforçando relações de hierarquia e dependência, indo contra os objetivos de emancipação. Freire (2005) comenta sobre a "educação bancária", em que modelos de transferência de conhecimento podem fortalecer a subalternidade em vez de fomentar a autonomia crítica.

A coleta e análise de dados a respeito do bem-estar dos artistas suscita dilemas éticos relacionados à medicalização e psicologização da vivência artística. Há o perigo de que questões legítimas relacionadas à saúde mental sejam convertidas em mecanismos de controle biopolítico, conforme examinado por Rose (2007) em sua obra sobre a "política da vida".

O impacto no mercado de arte atual levanta questões sobre disrupção e reforma. Apesar de a transformação sistêmica ser desejável, a substituição repentina das estruturas atuais pode prejudicar artistas e profissionais que dependem do sistema vigente, gerando preocupações sobre justiça transicional.

A escalabilidade levanta riscos éticos associados à padronização cultural. A popularidade da plataforma pode resultar na padronização mundial de práticas artísticas, o que poderia homogeneizar as diversas culturas locais.

Por fim, há o desafio ético da responsabilidade e governança democrática da plataforma. De que maneira as estruturas de poder serão distribuídas e preservadas? Como assegurar que a plataforma continue sendo sensível às comunidades que busca atender? Essas questões refletem preocupações mais abrangentes sobre a governança de plataformas digitais, conforme discutido por Gillespie (2018).

Para reduzir esses riscos, a implementação do Raisonné exige estruturas éticas sólidas, que incluem mecanismos de envolvimento comunitário na governança, clareza algorítmica, proteção de dados rigorosa e avaliação constante de impactos não intencionais. A ética não deve ser um complemento, mas sim parte integrante do design básico da plataforma.

6.4. Reflexão sobre o Design como Ferramenta de Inclusão ou Exclusão

Analisar a proposta do Raisonné oferece uma oportunidade singular para refletir sobre a natureza contraditória do design contemporâneo e sua capacidade de promover a inclusão enquanto perpetua as exclusões, frequentemente utilizando os mesmos recursos. Essa dualidade não aponta para uma falha metodológica, mas é uma particularidade inerente a qualquer prática que visa intervir em estruturas sociais complexas e historicamente consolidadas.

A construção da plataforma, orientada pelos princípios do Design Thinking centrado no ser humano (Brown, 2009), ilustra como metodologias que aparentam ser democratizantes podem, de forma sutil e não intencional, manter as desigualdades. O processo de empatia, fundamental para a criação do serviço, buscou aumentar a visibilidade das vozes que geralmente são marginalizadas no meio artístico. Contudo, ao se implementar essas intenções, surgem tensões complexas sobre quem de fato é incluído ou excluído pelos métodos propostos.

A curadoria participativa exemplifica particularmente essas tensões. Essa metodologia, criada para facilitar o acesso a processos frequentemente vistos como elitistas, alinha-se aos conceitos de design participativo (Sanders & Stappers, 2008) e design justice (Costanza-Chock, 2020). Nela, as comunidades marginalizadas ocupam o papel central nos processos que as afetam. Contudo, para participar de maneira eficaz, é preciso possuir capital tecnológico, tempo livre e conhecimento de plataformas digitais, recursos que não estão igualmente ao alcance de todos os artistas emergentes que a plataforma busca apoiar. Assim, a democratização curatorial pode acabar beneficiando vozes que já são influentes, escondendo exclusões por meio de uma retórica que aparenta ser participativa.

O sistema de matchmaking fundamentado em algoritmos evidencia de forma ainda mais explícita a ambivalência do design tecnológico. Criado para facilitar as conexões, especialmente aquelas que geralmente são intermediadas por redes informais excludentes, o algoritmo assegura transparência e equidade na interação entre artistas, curadores e colecionadores. Cross (2011) destaca que o design possui a capacidade singular de combinar diversos tipos de conhecimento para superar as limitações existentes. Contudo, conforme evidenciado por Noble (2018), os algoritmos tendem a absorver os preconceitos de seus desenvolvedores e dos dados que os alimentam, tornando-se capazes de reproduzir discriminações de forma mais sofisticada do que os métodos tradicionais que se propõem a substituir.

Esta análise mostra que o design não é uma prática neutra. Winner (1980) afirma que é um tipo de "artefato político" que incorpora valores e hierarquias de poder específicos. A dependência tecnológica inerente ao Raisonné demonstra como soluções bem-intencionadas podem reforçar as desigualdades digitais, beneficiando grupos que já têm acesso à tecnologia e competências

digitais. A ferramenta desenvolvida para tornar o campo artístico mais acessível pode acabar se convertendo em um novo instrumento de exclusão.

Os paradoxos do design inclusivo podem ser mais claramente ilustrados pelo Selo Raisonné. O selo foi criado como uma forma de legitimação alternativa aos sistemas tradicionais, utilizando critérios transparentes e processos democráticos. Ele representa um esforço para reorganizar as hierarquias de poder no contexto cultural. Contudo, conforme Bourdieu (1996) indica, as estruturas de legitimação cultural tendem a se reproduzir de maneira contínua por meio de vários mecanismos. Existe o risco de que o selo se torne uma nova forma de gatekeeping, mais disfarçada por causa de sua aparência de transparência e engajamento.

A análise se torna ainda mais complexa quando se considera a universalidade em contraste com a particularidade cultural. Apesar de a plataforma ter como objetivo unir artistas de diferentes contextos, especialmente entre Brasil e Portugal, sua organização operacional pode acabar, inadvertidamente, por estabelecer modelos culturais específicos. Escobar (2018) destaca as manifestações contemporâneas do colonialismo cultural que operam por meio do "design ontológico", ou seja, a imposição de modos particulares de ser e conhecer por meio de estruturas que aparentam ser técnicas e neutras. Mesmo quando é feita com boas intenções, a padronização de processos pode marginalizar práticas culturais que não se adequam aos formatos estabelecidos pela plataforma.

Fry (2011) propõe que o design carrega sempre implicações políticas e éticas, a despeito das intenções de seu criador. O Raisonné constitui uma ação política que redistribui poder e recursos de formas específicas, gerando beneficiários e perdedores que podem não corresponder às intenções originais. Para entender isso, é preciso descartar narrativas simplistas sobre o poder transformador do design e optar por análises mais aprofundadas sobre suas implicações sociais.

A validação feita com partes interessadas oferece insights sobre as limitações inerentes aos processos participativos. Embora tenha mostrado uma receptividade favorável à proposta, também apontou as restrições em relação ao alcance e à representatividade. Cooke e Kothari (2001) indicam que processos participativos podem ser cooptados para legitimar decisões previamente tomadas, o que demanda uma supervisão contínua quanto à autenticidade da participação.

DiSalvo (2012) introduz o conceito de "design adversarial", uma abordagem que reconhece e participa ativamente das tensões políticas inerentes a qualquer intervenção de design. Para o Raisonné, isso implica abrir mão da pretensão de neutralidade e admitir sua natureza como uma intervenção política no campo cultural, criando espaços definidos para a contestação e a renegociação contínua.

Schön (1983) enfatiza a importância da prática reflexiva na detecção e reparação de efeitos não intencionais resultantes de intervenções de design. No contexto do Raisonné, isso significa que precisamos estabelecer mecanismos de feedback contínuo com as comunidades afetadas e ter uma disposição genuína para ajustar as soluções quando necessário. Como sugere Haraway (1988), o "conhecimento situado", que reconhece suas próprias condições de produção e limitações, pode ser mais responsável do que as alegações de universalidade.

Mouffe (2013) propõe que projetos políticos autênticos devem criar espaços para o agonismo contínuo, ou seja, uma disputa construtiva em vez de um consenso imposto. Para o Raisonné, isso implica que a plataforma deve ser estruturada como um ambiente para experimentação e reavaliação contínua dos princípios de inclusão no âmbito artístico, e não uma solução definitiva.

6.5. Limitações da Pesquisa

Reconhecer as limitações deste estudo é um exercício de transparência acadêmica e reflexão metodológica, destacando as fronteiras e restrições que definiram o alcance e a profundidade dos resultados alcançados entre 2024 e 2025. Essas restrições, em vez de diminuir o valor do estudo, fornecem perspectivas para pesquisas futuras e evidenciam a natureza localizada e parcial de qualquer conhecimento produzido (Haraway, 1988).

A primeira limitação importante diz respeito aos desafios de recrutamento e ao alcance limitado da amostra empírica. A pesquisa encontrou desafios significativos ao tentar identificar e convidar participantes, o que resultou em um número limitado de entrevistados, predominantemente em áreas urbanas de Portugal e Brasil. Essa barreira para acessar os participantes, que pode ser um indicativo de desconfiança em relação a estudos acadêmicos ou de excesso de pedidos semelhantes direcionados à comunidade artística, restringiu de forma considerável a representatividade da amostra. Conforme apontam Patton (2015) e Flick (2018), as pesquisas

qualitativas lidam com tensões intrínsecas entre a profundidade da análise e a abrangência representativa. Além disso, as dificuldades de recrutamento agravaram essa limitação, prejudicando a habilidade de captar nuances regionais, variações geracionais e particularidades de diferentes linguagens artísticas.

A sub-representação de artistas de áreas periféricas e comunidades rurais foi especialmente problemática, pois esses grupos podem enfrentar obstáculos ainda mais significativos do que os identificados no estudo. A dificuldade em se conectar com esses grupos, possivelmente devido a restrições na infraestrutura tecnológica e redes de comunicação menos robustas, mesmo em um cenário globalizado, levou a uma visão majoritariamente urbana e possivelmente mais privilegiada do ecossistema artístico.

O intervalo para a realização da pesquisa, de 2024 a 2025, coincidiu com um período de mudanças importantes nos ecossistemas culturais, incluindo os efeitos duradouros da pandemia de COVID-19 e a crescente digitalização das atividades artísticas. As percepções dos entrevistados em relação às necessidades e prioridades podem ter sido afetadas por essa situação específica, possivelmente exagerando a necessidade de soluções digitais em vez de outros tipos de suporte. Como Bryman (2016) argumenta, os resultados de estudos qualitativos podem ser afetados de maneira significativa por contextos históricos específicos, o que limita a generalização temporal dos resultados. Além disso, os desafios de recrutamento e a escassez de participantes impediram várias rodadas de validação com partes interessadas e o aprimoramento interativo da proposta, elementos que Reason e Bradbury (2001) consideraram essenciais na pesquisa-ação participativa.

Apesar de a pesquisa ter considerado os contextos brasileiro e português, as distinções linguísticas, culturais e institucionais entre esses países podem ter sido minimizadas em razão da quantidade restrita de entrevistados em cada cenário. Termos como "artista emergente", "legitimação" e "inclusão" podem ter significados distintos em cada contexto nacional, o que limita a comparação direta dos dados. Como aponta Spivak (1988), a tradução nunca é neutra, e as diferenças semânticas podem ocultar divergências conceituais mais significativas. Embora a realização das entrevistas em português tenha facilitado a comunicação com os poucos participantes disponíveis, isso pode ter restringido ainda mais a participação de artistas cuja

língua materna não é o português. Isso é especialmente importante no contexto português contemporâneo, que enfrenta um aumento na diversidade migratória.

A pesquisa se concentrou principalmente nas perspectivas do Design Thinking e do Design de Serviços. Embora isso tenha sido produtivo, pode ter restringido a inclusão de insights de outras disciplinas importantes, como sociologia da arte, economia cultural, estudos pós-coloniais e teoria crítica. Como Latour (2005) aponta, fenômenos sociais complexos exigem abordagens interdisciplinares, o que esta pesquisa adotou apenas de forma parcial. Essa limitação foi ainda mais acentuada pelo pequeno número de entrevistados que poderia ter oferecido perspectivas variadas. O foco em metodologias de design centrado no usuário pode ter refletido algumas das limitações dessas abordagens, como a tendência ao individualismo metodológico e à subestimação de aspectos estruturais e sistêmicos. Manzini (2015) e Escobar (2018) consideram esses elementos essenciais para o design voltado à inovação social.

A validação da proposta do Raisonné foi realizada com apenas dois possíveis usuários, ambos alunos de artes que moram em Portugal, espelhando os mesmos desafios de recrutamento vivenciados na etapa empírica principal. Essa limitação representa uma restrição importante no que diz respeito à representatividade e à diversidade de pontos de vista. Lincoln e Guba (1985) afirmam que a credibilidade de estudos qualitativos depende da triangulação de diversas fontes e pontos de vista, o que se tornou praticamente impossível devido às dificuldades de acesso aos participantes. A falta de validação com outros stakeholders relevantes, como curadores renomados, colecionadores de diversos perfis e administradores de instituições culturais, restringe significativamente a avaliação da viabilidade e aceitação da proposta.

A pesquisa sugeriu soluções tecnológicas sem realizar uma análise técnica aprofundada sobre viabilidade, custos, segurança e questões legais relacionadas à implementação. A falta de conhecimento técnico especializado no grupo de pesquisa, aliada aos desafios na contratação de consultores técnicos em razão de restrições de recursos e tempo, restringiu a análise ao nível conceitual. Gillespie (2018) e Noble (2018) apontam que as plataformas digitais apresentam complexidades técnicas, éticas e legais que demandam um conhecimento especializado. Esta pesquisa integrou esse conhecimento de maneira limitada, o que gerou lacunas consideráveis em relação à operacionalização prática.

O estudo não realizou uma análise econômica aprofundada sobre modelos de financiamento e viabilidade da proposta, uma limitação que se relaciona parcialmente com as dificuldades em contatar partes interessadas com conhecimento em gestão cultural e modelos de negócio. A avaliação da viabilidade real da implementação foi comprometida devido à abordagem inadequada de questões fundamentais relacionadas aos custos de desenvolvimento, operação, manutenção e escalabilidade.

O estudo foi realizado por um pesquisador com formação específica em design e experiência limitada na área artística, o que pode ter afetado a interpretação dos dados e a elaboração da proposta. As dificuldades de recrutamento podem ter exacerbado essa restrição, uma vez que os poucos participantes disponíveis podem ter se sentido pressionados a fornecer respostas que corroborassem as suposições do pesquisador. A dinâmica de poder presente na situação de entrevista, na qual o pesquisador se posiciona como especialista oferecendo soluções para as dificuldades enfrentadas pelos entrevistados, pode ter afetado as respostas e restringido críticas à proposta. Cooke e Kothari (2001) apontam esses aspectos como problemáticos em processos participativos.

Os resultados do estudo, fundamentados em uma amostra reduzida e com foco geográfico, são particulares aos contextos restritos analisados, limitando consideravelmente sua aplicação a outros países, regiões ou até mesmo à totalidade dos ecossistemas brasileiro e português. Conforme apontam Stake (1995) e Yin (2018), estudos de caso com amostras pequenas demandam ainda mais cuidado ao serem aplicados a outros contextos.

Essas restrições contextualizam a abrangência e a importância do estudo. Flyvbjerg (2006) sustenta que, mesmo estudos com limitações consideráveis podem proporcionar insights valiosos quando suas restrições são claramente reconhecidas. O reconhecimento dessas limitações, especialmente as dificuldades de recrutamento que marcaram todo o processo de investigação, fornece uma base para pesquisas futuras que podem tratar as lacunas identificadas por meio de estratégias de engajamento mais eficientes, parcerias institucionais mais robustas e métodos mais participativos e longitudinais.

6.6. Recomendações

As reflexões resultantes deste estudo sobre o ecossistema da arte contemporânea e o avanço da proposta do Raisonné fornecem orientações relevantes tanto para os criadores de políticas culturais quanto para os pesquisadores que desejam explorar mais profundamente os temas de inclusão, democratização e inovação no campo artístico. Essas recomendações são baseadas tanto nos resultados positivos da pesquisa quanto nas limitações identificadas e nos desafios éticos identificados durante o processo de investigação.

6.6.1. Recomendações para Políticas Culturais

A primeira recomendação essencial diz respeito à criação de políticas de inclusão digital direcionadas especificamente ao setor cultural, considerando que a crescente digitalização das atividades artísticas pode, sem querer, intensificar as desigualdades já existentes. Van Dijk (2020) e Zuboff (2019) mostraram que soluções tecnológicas podem criar exclusões disfarçadas de democratização. É aconselhável que as políticas culturais incluam programas de alfabetização digital voltados para artistas em ascensão, especialmente os que estão em áreas periféricas, oferecendo acesso subsidiado a equipamentos, conectividade e capacitação técnica. Essa estratégia deve ser reforçada por critérios de inclusão digital em editais e programas de apoio, assegurando que as iniciativas culturais digitais não favoreçam apenas os grupos que já possuem capital tecnológico.

Em segundo lugar, recomenda-se a criação de marcos regulatórios específicos para plataformas culturais digitais, com foco em transparência algorítmica, proteção de dados sensíveis dos artistas e governança democrática. A vivência conceitual do Raisonné demonstra a urgência de criar normas éticas para algoritmos de recomendação e matchmaking no setor cultural, a fim de prevenir a replicação de preconceitos discriminatórios apontados por Noble (2018) e Gillespie (2018). As políticas culturais devem exigir clareza sobre o funcionamento de algoritmos, critérios de seleção e procedimentos de moderação em plataformas que recebem financiamento público ou que atuam como infraestruturas culturais fundamentais.

A terceira sugestão destaca a relevância de criar modelos de financiamento que incentivem a inovação social no setor cultural sem prejudicar a autonomia artística. Hesmondhalgh (2019) e McRobbie (2016) apontam que interesses comerciais podem facilmente cooptar iniciativas culturais, neutralizando seu potencial transformador. É aconselhável criar fundos dedicados a

projetos que integrem inovação tecnológica e inclusão social, porém com salvaguardas rigorosas para manter a independência editorial e artística. Esses fundos devem priorizar modelos de cooperação e governança compartilhada, em conformidade com os princípios do design justice propostos por Costanza-Chock (2020).

Além disso, sugere-se a criação de sistemas alternativos de legitimação artística que, sem substituir, complementem as estruturas tradicionais. A experiência do Selo Raisonné indica a possibilidade de estabelecer critérios de validação artística mais claros e inclusivos, porém exige uma implementação cuidadosa para não gerar novas hierarquias excludentes. Conforme sugerido por Heinich (2001) e Alexander (2003), as políticas culturais podem incentivar a experimentação com modelos de curadoria participativa, sistemas de avaliação por pares entre artistas e critérios de avaliação que considerem aspectos como impacto social, inovação estética e importância cultural local.

A quinta recomendação diz respeito à necessidade de políticas específicas para diminuir as disparidades regionais no acesso a oportunidades artísticas. O estudo mostrou que a maior parte dos recursos e oportunidades está concentrada em centros urbanos, o que perpetua a marginalização das regiões. É aconselhável instituir cotas territoriais em editais nacionais, promover circuitos de residências artísticas entre regiões centrais e periféricas, além de criar programas de mentoria à distância que vinculem artistas emergentes de diversas regiões a profissionais consolidados. Essa estratégia precisa ser complementada com investimentos em infraestrutura cultural e conectividade em áreas menos favorecidas.

Por fim, recomenda-se a criação de observatórios permanentes para acompanhar a diversidade e a inclusão no setor cultural, empregando metodologias que registrem tanto dados quantitativos quanto experiências qualitativas de grupos marginalizados. Segundo Fraser (2003) e Mouffe (2013), a democratização cultural exige uma supervisão constante dos processos de participação e de seus resultados.

6.6.2. Recomendações futuras

A primeira sugestão para pesquisas futuras destaca a importância de estudos longitudinais que monitorem a aplicação prática de iniciativas semelhantes ao Raisonné ao decorrer do tempo.

Como apontam Reason e Bradbury (2001), a pesquisa-ação autêntica exige ciclos extensos de implementação, avaliação e aprimoramento, etapas que esta investigação não conseguiu concluir devido a restrições de tempo. Pesquisas futuras devem adotar metodologias que possibilitem o acompanhamento não só da fase de desenvolvimento conceitual, mas também da implementação, da adoção pelos usuários e dos efeitos a longo prazo em comunidades artísticas.

Em segundo lugar, sugere-se a criação de estratégias metodológicas mais eficientes para o envolvimento com comunidades artísticas em estudos acadêmicos. Os desafios de recrutamento encontrados neste estudo indicam a necessidade de reconsiderar as estratégias de engajamento, possivelmente por meio de colaborações mais próximas com organizações culturais consolidadas, utilização de metodologias etnográficas mais extensas e criação de incentivos adequados para a participação. Cooke e Kothari (2001) alertam que a participação genuína exige tempo, confiança e reciprocidade, elementos que os métodos de pesquisa tradicionais geralmente não oferecem.

A terceira recomendação destaca a relevância de pesquisas comparativas mais abrangentes que analisem iniciativas semelhantes em variados contextos culturais e nacionais. Esta pesquisa se concentrou apenas nos contextos brasileiro e português, porém as questões relacionadas à democratização cultural e inclusão artística são globais, embora se manifestem de maneiras específicas em cada local. Pesquisas futuras podem se beneficiar de métodos comparativos que analisem como diversas tradições culturais, sistemas políticos e estruturas regulatórias influenciam as experiências de artistas emergentes e a eficácia das soluções sugeridas.

Também é aconselhado o fomento de pesquisas interdisciplinares que incorporem de maneira mais sistemática as perspectivas da sociologia da arte, economia cultural, estudos pós-coloniais, ciência da computação e estudos de políticas públicas. Como Latour (2005) aponta, fenômenos sociais complexos exigem métodos que ultrapassem limites disciplinares. A restrição disciplinar desta pesquisa indica a necessidade de colaborações mais abrangentes que consigam tratar ao mesmo tempo os aspectos técnicos, culturais, econômicos e políticos das inovações no campo artístico.

A quinta sugestão diz respeito à necessidade de pesquisas específicas sobre os aspectos técnicos e de governança das plataformas culturais digitais. Pesquisas futuras devem incorporar conhecimentos em ciência da computação, segurança de dados, design de interfaces e sistemas de

recomendação para realizar análises mais detalhadas sobre viabilidade técnica, custos de implementação e riscos de segurança. Além disso, pesquisas acerca de modelos de governança democrática em plataformas culturais podem enriquecer as discussões mais abrangentes sobre a democratização das infraestruturas digitais.

Também é sugerível criar metodologias específicas para avaliar o impacto de projetos de inovação cultural, especialmente os que integram objetivos artísticos, sociais e tecnológicos. Throsby (2001) e Flew (2012) apontam que a mensuração do valor cultural traz desafios distintos que exigem estruturas conceituais e metodológicas específicas. Pesquisas futuras podem ajudar a criar indicadores que considerem ao mesmo tempo a qualidade artística, a inclusão social, a sustentabilidade econômica e a inovação tecnológica.

Por fim, recomenda-se a realização de estudos críticos acerca das metodologias de design thinking e design de serviços quando utilizadas em contextos culturais. Escobar (2018) e DiSalvo (2012) mostram que as metodologias de design contêm pressupostos culturais e políticos que podem ser problemáticos em determinados contextos. Pesquisas futuras podem investigar de forma crítica como ajustar essas metodologias para que sejam mais sensíveis às diversidades culturais, às relações de poder desiguais e aos objetivos de justiça social, contribuindo para a criação de estratégias mais éticas e eficientes para a inovação cultural.

6.7. Considerações Finais

Esta pesquisa surgiu de uma preocupação com os obstáculos estruturais que artistas emergentes enfrentam no ecossistema da arte contemporânea em Portugal e Brasil, com o objetivo de entender como as metodologias de design poderiam ajudar a democratizar o acesso e redistribuir oportunidades no campo cultural. Durante o processo de investigação, que ocorreu entre 2024 e 2025, surgiram insights relevantes a respeito dos desafios particulares desses contextos, bem como sobre as capacidades e restrições do design como instrumento de transformação social.

A proposta do Raisonné, elaborada por meio da aplicação de metodologias de Design Thinking e Design de Serviços, e fundamentada em princípios teóricos do design management, vai além de uma solução técnica para as questões identificadas empiricamente. Ela representa uma reflexão concretizada sobre como o design pode ser utilizado para desafiar e reestruturar estruturas de

poder historicamente estabelecidas, ao passo que expõe as ambivalências e contradições inerentes a qualquer intervenção que busque ser transformadora. A análise realizada demonstra que a plataforma criada para democratizar pode, sem querer, excluir; os algoritmos desenvolvidos para fomentar a diversidade podem replicar preconceitos; e os processos participativos projetados para dar voz a grupos marginalizados podem favorecer aqueles que já são privilegiados.

Essa dualidade não é uma falha do design ou da proposta desenvolvida, mas sim uma característica essencial de qualquer prática social que busca intervir em realidades complexas. Winner (1980) defende que artefatos e sistemas técnicos são intrinsecamente políticos, pois incorporam valores e implicações que transcendem suas funções aparentes. A experiência de desenvolvimento do Raisonné corrobora essa visão, evidenciando como escolhas que parecem técnicas, referentes a algoritmos, interfaces e processos, incorporam inevitavelmente aspectos relacionados à inclusão, diversidade, qualidade artística e legitimação cultural.

Embora a aplicação da metodologia de Design Thinking seja crucial para atender às demandas dos stakeholders, ela também revelou limitações estruturais quando utilizada em contextos culturais complexos. Por exemplo, a etapa de empatia, apesar de ter proporcionado insights valiosos sobre as experiências de artistas emergentes, também evidenciou como as desigualdades de acesso, tempo e capital cultural podem limitar os processos de escuta, afetando quem tem a possibilidade de participar de pesquisas acadêmicas. As consideráveis dificuldades em recrutar entrevistados, que representaram uma limitação central deste estudo, indicam possíveis resistências ou obstáculos mais profundos entre as comunidades artísticas e a pesquisa acadêmica, os quais merecem uma investigação futura mais aprofundada.

Embora tenha sido metodologicamente limitada, a validação restrita da proposta com apenas dois stakeholders forneceu informações sobre a aceitação da comunidade artística em relação às soluções de design e sobre a relevância de processos participativos na criação de inovações culturais. A resposta favorável dos participantes à proposta, juntamente com suas sugestões específicas de melhoria, indica a necessidade de soluções que tratem as fragmentações e desigualdades identificadas no estudo. Além disso, essas soluções devem ser criadas em estreita colaboração com as comunidades que delas se beneficiarão.

A avaliação crítica dos riscos éticos da proposta revelou tensões pertinentes no design contemporâneo, como a relação entre eficiência tecnológica e justiça social, padronização e diversidade cultural, inovação e preservação de práticas tradicionais. Essas tensões não podem ser solucionadas por meio de abordagens técnicas; elas exigem um envolvimento político constante e uma reflexão crítica sobre valores, prioridades e efeitos não intencionais. Conforme sugere Mouffe (2013), projetos democráticos devem criar espaços para contestação e renegociação contínua, o que se mostrou válido para qualquer iniciativa que busque transformar ecossistemas culturais.

A análise do design como instrumento de inclusão ou exclusão resultou em uma compreensão mais detalhada do papel do designer em diferentes contextos culturais. Desiste-se de qualquer ideia de neutralidade técnica em prol do reconhecimento claro de que o design é uma prática política que redistribui poder, recursos e oportunidades de maneiras específicas. Essa visão demanda dos designers um compromisso ético constante com os impactos de seu trabalho, além da disposição para questionar suas próprias suposições e privilégios epistemológicos.

As limitações encontradas neste estudo, especialmente no que diz respeito ao escopo limitado da amostra e aos desafios de recrutamento, fornecem perspectivas sobre as metodologias de pesquisa em contextos culturais. Elas indicam a necessidade de estratégias mais colaborativas e de longo prazo que possibilitem a criação de confiança entre pesquisadores e comunidades, além do desenvolvimento de soluções por meio de processos participativos e interativos. Freire (2005) defende que processos investigativos transformadores exigem horizontalidade e reciprocidade, características que este estudo implementou apenas de forma parcial.

As recomendações para políticas culturais surgem diretamente dos resultados do estudo, indicando caminhos específicos para a intervenção pública que fomentem a inclusão digital, incentivem a colaboração horizontal entre artistas e estabeleçam marcos regulatórios adequados para plataformas culturais digitais. Essas recomendações demonstram a compreensão de que as transformações sistêmicas exigem não só inovações técnicas, mas também alterações nas estruturas institucionais e políticas que formam o ecossistema artístico.

Pesquisas futuras devem priorizar estudos mais interdisciplinares, colaborativos e longitudinais para abordar as lacunas identificadas. São especialmente relevantes as pesquisas que investigam a aplicação prática de soluções de design cultural, análises críticas de sistemas algorítmicos em contextos artísticos e estudos sobre a governança democrática de plataformas culturais digitais. Essas abordagens ajudarão a aprofundar a compreensão e melhorar as práticas no campo do design cultural.

Esta pesquisa ajuda a entender melhor as possibilidades e limitações do design como instrumento de transformação social em contextos culturais. Ela mostra que, apesar de o design ter um grande potencial para democratizar o acesso e redistribuir oportunidades, esse potencial só se concretiza por meio de um envolvimento crítico constante com as questões de poder, justiça e responsabilidade social. Um design verdadeiramente inclusivo admite abertamente as contradições e tensões, estabelecendo meios para sua negociação democrática.

A proposta do Raisonné deve ser considerada como uma contribuição para um processo mais amplo de experimentação e aprendizado na criação de ecossistemas culturais mais justos e inclusivos, sem ser uma solução final para os problemas identificados. A implementação futura demandará recursos técnicos e financeiros, bem como um compromisso político consistente com os princípios de democratização cultural e uma abertura para adaptações contínuas com base no retorno das comunidades beneficiadas.

Além de evidenciar suas responsabilidades éticas e políticas, esta pesquisa destaca a relevância do design como prática social transformadora. Em um cenário histórico marcado por desigualdades crescentes e divisões sociais, o design pode proporcionar instrumentos para a criação de futuros mais inclusivos, porém somente se exercido com uma consciência crítica a respeito de seu próprio poder e limitações. O Raisonné busca contribuir para essa agenda mais ampla, apresentando uma proposta específica e uma reflexão sobre os desafios e oportunidades do design contemporâneo em contextos culturais complexos.

7. Referências Bibliográficas

Adorno, T. W. (1997). *Aesthetic theory* (R. Hullot-Kentor, Trad.). University of Minnesota Press. (Trabalho original publicado em 1970)

Art Basel, & UBS. (2023). *The Art Market 2023*. UBS/Art Basel.

Auernhammer, J., & Roth, B. (2023). What is design thinking? In C. Meinel & L. Leifer (Eds.), *Design Thinking Research: Innovation–Insight: Then and Now: Understanding Innovation* (pp. 169–196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36103-6_9

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Becker, H. S. (1982). *Art worlds*. University of California Press.

Borja de Mozota, B. (2003). *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation*. Allworth Press.

Borja de Mozota, B. (2006). The four powers of design: A value model in design management. *Design Management Review*, 17(2), 44–53.

Borja de Mozota, B. (2011). *Gestão do design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Bookman.

Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production: Essays on art and literature*. Columbia University Press.

Bourdieu, P. (1996). *As regras da arte: Gênese e estrutura do campo literário*. Companhia das Letras.

Brandellero, A. (2022). How art market actors experience market emergence in an unequal field: Placing Brazilian contemporary art in the global art market. *Consumption Markets & Culture*, 25(6), 525–545.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. HarperBusiness.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30–35.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.
<https://doi.org/10.2307/1511637>

Buchanan, R. (2019). Systems thinking and design thinking: The search for principles in the world we are making. *She Ji*, 5(2), 85–104. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>

Cahiers d'Art Institute. (n.d.). *What is a catalogue raisonné?* Retrieved September 30, 2025, from <https://www.cahiersdartinstitute.org/pages/what-is-a-catalogue-raisonne>

Costanza-Chock, S. (2020). *Design justice: Community-led practices to build the worlds we need*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12255.001.0001>

Cooke, B., & Kothari, U. (2001). The case for participation as tyranny. In B. Cooke & U. Kothari (Eds.), *Participation: The new tyranny?* (pp. 1–15). Zed Books.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.

Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing. *Design Studies*, 3(4), 221–227.
[https://doi.org/10.1016/0142-694X\(82\)90040-0](https://doi.org/10.1016/0142-694X(82)90040-0)

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE.

Duarte, A. (2024). Tools for the Portuguese contemporary art market. *Arts & Communication*.
<https://doi.org/10.36922/ac.3317>

Escobar, A. (2018). *Designs for the pluriverse: Radical interdependence, autonomy, and the making of worlds*. Duke University Press.

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). SAGE.

- Freire, P. (2005). *Pedagogy of the oppressed* (M. B. Ramos, Trans.; 30th anniversary ed.). Continuum. (Trabalho original publicado em 1970)
- Fry, T. (2011). *Design as politics*. Berg.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Gillespie, T. (2018). *Custodians of the Internet: Platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media*. Yale University Press.
- Guardão, M. J. (2018). *Contemporary performing arts in Portugal: An overview*. IETM. https://www.ietm.org/en/system/files/publications/ietm_mapping-portugal_2018_0.pdf
- Guedes, O. (2024, December). *Arte, mercado e ascensão* (Short Studies Series, No. 41). FGV Invest, Escola de Economia de São Paulo — Fundação Getulio Vargas. [PDF institucional].
- Haraway, D. J. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599.
- Hesmondhalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). SAGE.
- IDEO.org. (n.d.). *How might we...? Design Kit — método*. <https://www.designkit.org/methods/how-might-we.html>
- Jyrämä, A., & Äyväri, A. (2010). Marketing contemporary visual art. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 723–735. <https://doi.org/10.1108/02634501011078129>
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT Press.
- Marques, J., & Veloso, L. (2023, September). *On the edge of crises: Impacts on Portuguese performing artists*[Apresentação de conferência]. 13th Annual Conference in Political Economy (IIPPE), Madrid, Espanha.

- McRobbie, A. (2016). *Be creative: Making a living in the new culture industries*. Polity.
- Minayo, M. C. de S. (2001). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec.
- Minayo, M. C. de S. (2009). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (29ª ed.). Vozes.
- Mouffe, C. (2013). *Agonistics: Thinking the world politically*. Verso.
- Noble, S. U. (2018). *Algorithms of oppression: How search engines reinforce racism*. NYU Press.
- Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things* (Revised & expanded ed.). Basic Books.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE.
- Pereira, J. S. S. (2018). *Os novos artistas e o mercado da arte em Lisboa* (Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa).
- Petrides, L., & Vila de Brito, M. (2024). The impact of digital presence on the careers of emerging visual artists. *Social Sciences*, 13(6), 313. <https://doi.org/10.3390/socsci13060313>
- Picoito, C., Caria, H., Angelino, F., Dourado, A., Pereira, N., Serralha, F., Ruivo, A., Vinagre, J., Ramos, B., & Pires, J. (2023). Co-creation design thinking process: Learning with DEMOLA approach. *SHS Web of Conferences*, 160, 01001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202316001001>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Rodriguez, J. (2016). *To sell or not to sell? An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations*. IETM.
- Rodner, V. L., & Thomson, E. P. (2013). The art machine: Dynamics of a value generating mechanism for contemporary art. *Arts Marketing: An International Journal*, 3(1), 58–72.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18.

- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Simões, P. D. R. (2016). *O mercado da arte moderna e contemporânea em Portugal (2005–2013)* (Tese de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa).
- Smith, T. (2002). What is contemporary art? *Konsthistorisk tidskrift/Journal of Art History*, 71(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/002336002317316725>
- Smith, T. (2011). *Contemporary art: World currents*. Laurence King.
- Smith, T. (2011). Currents of world-making in contemporary art. *World Art*, 1(2), 171–188.
- Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Polity.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.
- Stallabrass, J. (2006). *Art incorporated: The story of contemporary art*. Oxford University Press.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world*. O'Reilly.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Throsby, D., & Zednik, A. (2011). Artists' careers and their labour markets. *Cultural Trends*, 20(3–4), 225–240.
- Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- UNESCO. (2020). *Culture in crisis: Policy guide for a resilient creative sector*. UNESCO.
- Velthuis, O. (2005). *Talking prices: Symbolic meanings of prices on the market for contemporary art*. Princeton University Press.
- Velthuis, O. (2011). Art markets. In R. Towse (Ed.), *A handbook of cultural economics* (2nd ed., pp. 33–42). Edward Elgar.

Velthuis, O. (2012). The contemporary art market between stasis and flux. In M. Lind & O. Velthuis (Eds.), *Contemporary art and its commercial markets*. Sternberg Press / Tensta konsthall.

Velthuis, O. (2013). Globalization of markets for contemporary art. *European Societies*, 15(2), 290–308.

Winner, L. (1980). Do artifacts have politics? *Daedalus*, 109(1), 121–136.

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). Guilford.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Zhang, N. (2021). *Being an artist is hard: Navigating the dynamics of money and power* (M.A. final project). NYU. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3848122

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism*. PublicAffairs.

8. Anexos

Anexo A - Artistas Emergentes

1. País e cidade de residência
2. Há quanto tempo você atua como artista?
3. Quais são os meios/artes em que você trabalha?(Por exemplo: pintura, escultura, performance, arte digital, arte híbrida, entre outros)
4. Qual é o seu nível de formação artística?
5. Quais são os principais desafios que você enfrenta como artista emergente?
6. Você sente que tem acesso suficiente a recursos para desenvolver sua prática artística?
Como você costuma expor ou divulgar seu trabalho? (Exemplo: redes sociais, galerias, feir de arte, boca a boca, outros)
7. Você já participou de algum programa de apoio a artistas emergentes (residências, editais, bolsas, mentorias)? Se sim, conte como foi entrar e perticipar. Como acredita que este programa ajudou a sua carreira?
8. Como você avalia as oportunidades de mercado disponíveis para artistas emergentes em sua região?
Você consegue sustentar sua prática artística financeiramente?

O que voce acha necessário ou poderia te ajudar a crescer no mercado artístico/ou que ti de apoio você gostaria de ter para expandir neste mercado?

9. O que você acredita que poderia ser feito para melhorar a inclusão e visibilidade de artistas emergentes na cena contemporânea?
10. Se você pudesse sugerir a criação de um programa ideal de apoio a artistas emergentes, como ele seria?

Anexo B - Profissionais do mercado da arte

1. Qual é o seu papel principal no mercado de arte contemporânea?
2. Há quanto tempo você atua no mercado de arte contemporânea?
3. Você trabalha majoritariamente com artistas emergentes?
4. Qual é a sua principal área de atuação geográfica?
5. Sua atuação ocorre principalmente em:
6. Quais os principais desafios que os artistas emergentes enfrentam para se estabelecer no mercado?
7. Como você avalia o interesse dos colecionadores por artistas emergentes?
Quais fatores mais influenciam a valorização de um artista emergente no mercado?
8. 9. Como os artistas emergentes podem melhorar sua inserção no mercado de arte contemporânea?
9. Qual a importância das feiras de arte e exposições para a valorização de um artista emergente?
10. Qual a estratégia você considera mais eficaz para promover artistas emergentes
12. Em sua experiência, que tipo de suporte os artistas emergentes mais necessitam para se destacarem no mercado?
11. 13. O que poderia ser feito para fortalecer a cena artística contemporânea nos países lusófonos?
12. 14. Como você avalia as iniciativas de apoio a artistas emergentes (editais, programas de residência, mecenato)?
- 13.
14. 15. Você acredita que há desigualdade de oportunidades no mercado de arte para artistas emergentes? Se sim, quais são as principais causas?

Anexo c - Colecionadores

1. Há quanto tempo você coleciona arte contemporânea?
2. Qual é a sua localização principal (país/cidade)?
3. O que o motiva colecionar?
4. Já adquiriu obra de artistas emergentes? Se sim, o que o motiva a comprar dessas pessoa
5. Quais são os critérios que você considera mais importantes ao adquirir uma obra de arte contemporânea?
6. Onde você costuma adquirir suas obras?
7. Qual a sua percepção sobre o preço das obras de artistas emergentes?
8. Como você avalia o acesso à informação sobre artistas emergentes?
9. Quais desafios você enfrenta ao adquirir obras de artistas emergentes?
10. Como você vê a atuação das galerias e feiras de arte no suporte a artistas emergentes?
11. Você já estabeleceu contato direto com um artista antes de adquirir uma obra?
12. Qual a importância desse contato para sua decisão de compra?
13. Você já participou de programas de apoio ou financiamento a artistas emergentes? (Ex: crowdfunding, patrocínio, mecenato)
14. O que você acredita que poderia ser feito para fortalecer o mercado de arte contemporânea de artistas emergentes?