

DESIGN DE SERVIÇOS EM ESPAÇOS MUSEAIS: estudo a campo do Museu Victor Meirelles

SERVICE DESIGN IN MUSEUM SPACES: field study of the Victor Meirelles Museum

GONÇALVES, Luana Bortoletto; Doutoranda; Universidade Federal de Santa Catarina
luanabortoletto@gmail.com

MERINO, Eugenio Andrés Díaz; Doutor; Universidade Federal de Santa Catarina
eugenio.merino@ufsc.br

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; Doutora; Universidade Federal de Santa Catarina
gisellemerino@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo aplicar ferramentas do Design de Serviços em espaços museais, a partir de um estudo a campo do Museu Victor Meirelles, escolhido por conveniência. Para tal propósito desenvolveu-se uma pesquisa básica com abordagem qualitativa, objetivo exploratório e descritivo, à vista do procedimento técnico bibliográfico e documental – dividida em duas etapas: (1) referencial teórico e (2) levantamento a campo, com suporte do documento do Relatório do Cadastro Catarinense de Museus (2021) e entrevista com a gestora do MVM (2023). Como resultado o artigo oferece uma visão inicial e preliminar de acordo com relatório, do museu estudado na cidade de Florianópolis, além do Mapa de *Stakeholders* e mapeamento das fragilidades e potencialidades da instituição, contribuindo para pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Design de Serviços; Mapa de *Stakeholders*; Mapeamento das fragilidades e potencialidades; Museu Victor Meirelles.

Abstract

This article aims to apply Service Design tools in museum spaces, based on a field study of the Victor Meirelles Museum, chosen for convenience. For this purpose, basic research was developed with a qualitative approach, exploratory and descriptive objective, in view of the technical bibliographic and documentary procedure – divided into two stages: (1) theoretical reference and (2) field survey, supported by the document of the Report from the Santa Catarina Registry of Museums (2021) and interview with the MVM manager (2023). As a result, the article offers an initial and preliminary view, according to the report, of the museum studied in the city of Florianópolis, in addition to the Stakeholder Map and mapping of the institution's weaknesses and potential, contributing to future research.

Keywords: Service Design; Stakeholder Map; Mapping of weaknesses and potential; Victor Meirelles Museum.

INTRODUÇÃO

No Estado de Santa Catarina existem cerca de 263 Museus, considerando o âmbito nacional, o Brasil tem em média 3930 Museus dentro da plataforma de Cadastro Nacional de Museus (2024). Destaca a importância do museu como uma instituição que pesquisa, conserva, interpreta e exhibe o patrimônio imaterial e material à serviço da sociedade (Ibram, 2023), cabendo refletir e ressaltar os processos, meios e pontos de contato da instituição museal com o público visitante.

O museu, enquanto serviço, possui um papel fundamental ao preservar e disseminar o patrimônio cultural e científico – sua função vai para além da exposição de artefatos, envolve a criação de experiências educativas e até mesmo significativas para os mais diversos públicos. O presente artigo explora do conceito do museu como serviço, destacando suas dimensões teóricas e práticas.

A concepção do Design de Serviços envolve uma abordagem interdisciplinar com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras e eficazes para a oferta de serviços, com ênfase na experiência do cliente e na otimização dos procedimentos. De acordo com Stickdorn e Schneider (2014), essa área busca compreender e inovar em todos os pontos de contato entre o usuário e esse serviço, com intuito de criar experiências satisfatórias.

Nesse sentido, o contexto da pesquisa é apresentado pelo museu, escolhido por conveniência, Museu Victor Meirelles (MVM) para pesquisa a campo, além da justificativa da sua inserção no Relatório do Cadastro Catarinense de Museus (RCCM 2021)¹. A localização do museu é central, sua entrada é gratuita e ele preserva a cultura local da ilha.

À vista do presente cenário, a pesquisa tem como objetivo aplicar as ferramentas do Design de Serviços em espaços museais. Busca-se explorar o panorama do MVM de acordo com dados do documento do RCCM, identificando através da pesquisa a campo os *stakeholders* desse serviço. Como problemática geral: como as ferramentas do Design de Serviços podem contribuir para o mapeamento da instituição museal.

A presente pesquisa se classifica como aplicada, abordagem qualitativa, objetivo exploratório e documental, com procedimentos técnicos divididos em: (1) revisão de literatura acerca do Design de Serviços e Museus, (2) aplicação da entrevista com a gestora do Museu Victor Meirelles com base no documento do Relatório do Cadastro Catarinense de Museus.

Quanto à relevância a verificação dos *stakeholders* e processos envolvidos, facilitando o campo da inovação e promovendo espaços mais inclusos e acessíveis. Com essa abordagem, conjectura-se para espaços museais mais centrados nesse visitante, que se adaptem de maneira mais eficaz às necessidades da sociedade em constante mudança, cumprindo sua missão educacional e cultural.

Em seguida, é apresentado o referencial teórico do artigo, assim como os procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar o objetivo aventado, além disso se descreve a análise documental do documento do RCCM e os resultados obtidos a partir da entrevista e do

¹ dados coletados durante a campanha de cadastramento das instituições museológicas do estado, realizada pela coordenação do SEM/SC de 1º de janeiro de 2018 a 31 de outubro de 2020. Disponível em: <https://www.cultura.sc.gov.br/a-fcc/patrimoniocultural/sem/cadastro-catarinense-de-museus#:~:text=A%20segunda%20edição%20do%20Relatório,a%20participação%20de%20166%20instituições>

mapeamento da instituição. Posteriormente, discussão e considerações finais, sugerindo recomendações para novas pesquisas.

2. Design de Serviços

Kotler (2000, p. 448) define serviço como *“qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”* O serviço pode ser pensado através de duas perspectivas: a) como a organização propõe esse serviço e, b) da percepção do cliente desse serviço, demonstrando então sua amplitude e como pode ser mapeado.

Um serviço é uma ação em conjunto com outras atividades intangíveis que é destinado a atender desejos e necessidades específicos de determinado contexto, caracterizado por ser intangível e variável de acordo com cada um. De acordo com Mager (2009), o Design de Serviço cria um sistema de serviço que pode fornecer ao usuário experiências valiosas e significativas.

O Design de Serviços traz diversos benefícios para a organização, contribuindo para o engajamento dos colaboradores, além de ter um aprendizado contínuo e fidelização desses clientes. Também pode aproximar e modificar as interações humanas para contribuir com uma experiência satisfatória a todos os envolvidos.

Ao considerar o Design de Serviços, concebe-se uma abordagem interdisciplinar, em constante mudança e que condiz com todos os processos do próprio Serviço, podendo ser pensado em três etapas: a) pré-serviço – o contato em si com o serviço; b) prestação desse serviço – onde ocorre a experimentação de fato desse serviço; c) pós serviço (Stickdorn e Schneider, 2014). Pode se dividido de acordo com autores em 5 princípios fundamentais:

- 1) Centrado no usuário: ser desenvolvidos totalmente focados nas pessoas que participam ou utilizam esse serviço;
- 2) Co criativo: a participação de *stakeholders* e diferentes especialistas no seu desenvolvimento;
- 3) Sequencial: visualizar o serviço como ações inter-relacionadas e pensar em cada uma;
- 4) Evidente: devem ser visualizados como artefatos físicos;
- 5) Holístico: considerar todo o ambiente de serviço.

O Design de Serviços manifesta um papel integrador, potencializando o desafio de percepção das jornadas dos usuários; promove e organiza culturas, valores, normas da organização, além da integração das expectativas para com o ambiente na prestação do próprio serviço, consideração a percepção acerca dele. De acordo com Moritz (2005), cabe ao designer de serviços a tarefa desenvolver e configurar as interfaces de interação com o usuário, bem como planejamento minucioso de todos os elementos desse percurso, colaborando em conjunto com um time multidisciplinar composto por profissionais de áreas como pesquisa, tecnologia e comunicação.

Um museu é uma instituição onde se desenvolve a relação entre o sujeito com o bem cultural, considerado um serviço e de acordo com ICOM (2022), está ao serviço da comunidade que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio tanto material, quanto imaterial. Assim considera a importância do mapeamento dos *stakeholders* dentro dessas instituições com uma abordagem sistemática e orientada pelo usuário – visitante de museus e colaboradores, contribuindo para criação de experiências mais envolventes e memoráveis para o público. Com

intuito de promover espaços dinâmicos, inclusivos e acessíveis, atendendo melhor às necessidades e interesses de quem os visita.

3. Museus

A palavra museu tem sua origem na Grécia antiga, com o termo Mouseion utilizado para designar o local sagrado dedicado às nove musas, divindades ligadas a diferentes formas de arte e ciência, filhas de Zeus e Mnemosine, a deusa da memória. Espaços esses que não tinham a intenção de guardar coleções para a diversão humana, mas sim reservados para a reflexão e para a pesquisa científica, literária e artística. A concepção moderna de museu, mesmo com raízes na arte, ciência e memória, assim como na antiguidade, se transforma ao longo do tempo ao ganhar novos sentidos (Julião, 2006).

Para Ulpiano Bezera de Menezes, pensar no conceito museu é pensar em um lugar que mostra a historicidade das coisas, a partir do objeto, onde por meio da materialidade presente, mostra um seguimento da vida social e se torna uma possível referência para se pensar de forma científica, documental, cultural e educacional (Heymann; Lacerda, 2011). Os museus de acordo com Nascimento e Ventura (2005) eram considerados acervos de natureza documental e artística, porém com a evolução da tecnologia e ciência, os museus possuem uma missão pedagógica de propagação de conhecimentos.

De acordo com Meneses (1992), o museu deve mostrar-se a sociedade como um organismo vivo, em transformação, produção e reprodução o que contribui para a consciência histórica, como produto da ação humana que gera e transforma. O objeto do museu (cultura material) se transforma em documento por isso perde a serventia para qual foram criados, sua significação é sempre atribuída, por isso sua significação pode ser vetor de significação social (Meneses, 1992).

De acordo com Nora (1993) museus necessitam ser um espaço e lugar de memória, e que eles são os responsáveis ao impossibilitar o esquecimento de memórias, o museu deve ser um lugar de sentidos e significações, não apenas um emissor. Segundo Van-Praët e Poucet (1993), os museus têm poder de articulação dos elementos lugar, objeto e tempo, devendo ser observado nas diferentes formas de apresentar a informação.

De acordo com Julião (2006), a pesquisa é essencial para as instituições museológicas, pois o funcionamento adequado dos museus depende de três elementos cruciais: preservação para garantir a longevidade do patrimônio cultural, investigação para gerar conhecimento e ampliar as oportunidades de comunicação, e comunicação para promover o envolvimento dos indivíduos com o patrimônio cultural. Portanto, estudos sobre os acervos, coleções e exposições dos museus são fundamentais para estimular a interação entre o visitante e o patrimônio cultural (Julião, 2006).

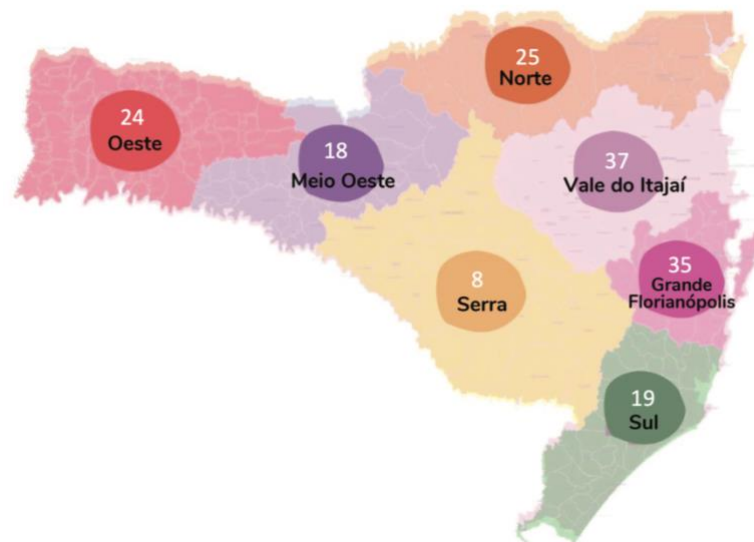
Assim, o museu tem a capacidade de despertar emoções, sensações, sentimentos e pensamentos sob a forma material, de natureza corpórea e incorpórea, concreta ou não. É um local a serviço da sociedade, que contribui para pesquisas e com as exposições materiais e imateriais de povos e sociedades, atribuem sentidos e mensagens, levando o indivíduo a uma interpretação por meio da materialidade. À vista disso, a experiência de vivenciar o museu pode considerar aspectos cognitivos e afetivos auxiliando as experiências e conhecimentos anteriores a se transformem, demonstrando assim, a atribuição do museu precisa ampliar-se para as mais variadas necessidades, fazendo cumprir o seu papel de um espaço público para a sociedade, como parte integrante da sociedade e função integradora.

3.1 Sistema Estadual de Museus (SEM)

O Sistema Estadual de Museus coordena o Cadastro Catarinense de Museus (CCM) – programa permanente da Fundação Catarinense de Cultura (FCC). Esse cadastro é um recurso relevante para as instituições museais de Santa Catarina, pois dentro dele as informações estão estruturadas e com elas, pode-se evidenciar aspectos fundamentais acerca do panorama museal do estado. Considerando a compreensão dos perfis e desafios dos museus do Estado, sendo base para elaboração de políticas públicas como suporte ao fortalecimento dessas instituições (Santa Catarina, 2021).

O Relatório do Cadastro Catarinense de Museus (2021), está em sua segunda edição e conta com dados coletados na campanha de cadastramento das instituições museais de SC, realizadas entre janeiro/2018 até outubro/2020. Vale enfatizar que a plataforma do IBRAM, MuseusBR, apresenta que o estado de Santa Catarina contém cerca de 263 museus, e desses 51 não constam nos dados da Coordenação do SEM/SC. O atual relatório obteve o cadastramento de 166 instituições, em que foram aplicadas 96 perguntas nas sete regiões museais do estado de SC – sendo Oeste, Meio Oeste, Sul, Norte, Serra, Grande Florianópolis e Vale do Itajaí (Santa Catarina, 2021). A figura (1), a seguir, permite visualizar o mapa de SC com dados de cadastramento por região do estado:

Figura 1 – Mapa com dados de cadastramento por região museológica



Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com Fundação Catarinense de Cultura (2021)

A partir da figura 1, é possível verificar o panorama geral do estado de SC, além de destacar a quantidade de instituições museais cadastradas no Vale do Itajaí e na Grande Florianópolis (72), também o baixo número de adesão na região da Serra (8). Dentre todos os museus da Grande Florianópolis (35), optou-se pelo museu Victor Meirelles, levando em consideração os seguintes aspectos: sua região central na cidade capital, sua entrada gratuita e por ter sido reformado, restaurado e ampliado recentemente.

4. Metodologia

Quanto à metodologia trata-se de uma pesquisa aplicada, fundamental para o desenvolvimento da sociedade em que transforma o conhecimento teórico em soluções práticas e tangíveis (Lakatos e Marconi, 2007). Os objetivos são descritos como exploratório e descritivo, além da abordagem qualitativa, com foco na descrição detalhada e compreensão dos aspectos subjetivos e complexos da realidade (Marconi e Lakatos, 2009).

No que se refere aos procedimentos técnicos ocorreu a partir da revisão bibliográfica de literatura – que consistiu na revisão narrativa de literatura acerca do Design de Serviços e Museus, utilizando os periódicos Capes. Posteriormente na análise documental, considerando o Relatório do Cadastro Catarinense de Museus (2021) – de acordo com Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa documental destaca-se pelo emprego de materiais que não foram analisados com detalhes e que podem ser consideradas fontes deleitáveis de informações.

Posteriormente, ocorreu a fase de coleta de dados, realizada por meio da entrevista a partir de um questionário estruturado com gestora do Museu Victor Meirelles. O questionário foi elaborado baseado nas perguntas do relatório e não se notou a necessidade de passar pelo comitê de ética – enfatizando que não traria risco algum ao respondente da pesquisa.

O referencial teórico com base no Design de Serviços apresentou métodos e técnicas utilizadas para criar e melhorar serviços, focando na experiência do usuário e na eficiência do serviço. A partir disso, escolheu por conveniência o Mapa de *Stakeholders* – que identifica todas as partes envolvidas no serviço, além de mapear as relações e influências entre os envolvidos. E o Mapeamento de fragilidades e potencialidades – consiste em entender melhor o contexto e planejar ações de melhoria e desenvolvimento. Logo, a análise documental, o resultado do questionário e os mapeamentos estão organizados e apresentados na seção seguinte.

4. Resultados

A partir do Relatório do Cadastro Catarinense de Museus (2021), optou-se por selecionar questões relacionadas no quadro (1). Dentre as 96 questões, justifica-se a escolha por conveniência e pela pertinência ao grande tema aqui pesquisado Design de Serviços e museus.

Quadro 1 – Análise de questões selecionadas

NÚMERO E PERGUNTA DO RELATÓRIO	RESPOSTA	ANÁLISE
8) O museu possui Plano Museológico?	25,9% dos museus, de acordo com o cadastramento, informaram possuir Plano Museológico, caracterizando neste quesito uma evolução em comparação ao levantamento do primeiro cadastramento, no qual apenas 11,61% dos museus declararam possuir o planejamento de 2013 a 2015.	Verifica-se, que apesar de uma evolução demonstrada no próprio relatório que sem um Plano Museológico bem definido a instituição museal pode encontrar-se sem direcionamento do

planejamento estratégico. E a partir disso, constata-se que se faz necessário a instituição museal ter em evidência sua missão, visão, valores e objetivos enquanto instituição cultural.

9) O museu possui Regimento Interno?

63,9 % não; 36,1 sim. Enfatiza-se que de acordo com a Lei no 11.904/09 no seu Art. 18. **“As entidades públicas e privadas de que dependam os museus deverão definir claramente seu enquadramento orgânico e aprovar o respectivo regimento.”** (BRASIL, 2009)

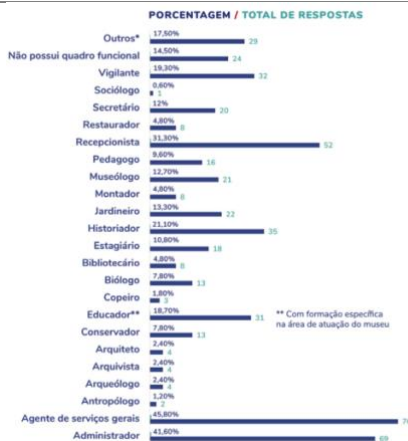
Uma questão que deve ser levada em consideração, a partir do momento em que o regimento interno demonstra os direitos, limites e deveres dos funcionários.

21) Indique quais espaços existem no museu (Estrutura Museológica):



Verifica-se a diversidade de espaços que existem dentro das estruturas dos museus.

23) Informe quais profissionais compõem o quadro funcional do museu:



*Outros: Coordenador, assistente cultural-monitores, agente administrativo e voluntários / Turismólogo / Chefe do setor / Mediadores / Monitores / Assistente administrativo, técnico em informação, jornalista, analista de projetos / Chefes de cultura e turismo, diretor / Auxiliar administrativo / Auxiliar de patrimônio histórico / Especialista cultural: tradutor inglês / Professor coordenador / Assessoria de cultura / Técnico em museu / Comunicador, Analista e Assessor gestão / Gestor de acervo / Coordenador administrativo / Pesquisadores / Arte educador / Técnico de som / Militares / Professor / Diretor de cultura.

Destaque para a diversidade de cargos e como isso contribui para um museu com a estrutura museal e possivelmente uma cultura organizacional.

26) Indique quais equipamentos eletrônicos e de informática o museu possui:



Dentro desse aspecto pode-se destacar a diversidade de equipamentos que compõem a estrutura museal e cabe refletir como interfere na jornada de trabalho do colaborador e até mesmo do visitante.

30) O museu possui mecanismos/equipamentos de segurança?



Questões de segurança são imprescindíveis para prevenção de erros, desde extintores, iluminação de emergência e saída de emergência até mesmo livro de ocorrências, podendo contribuir para um maior conforto dos colaboradores e visitantes do espaço.

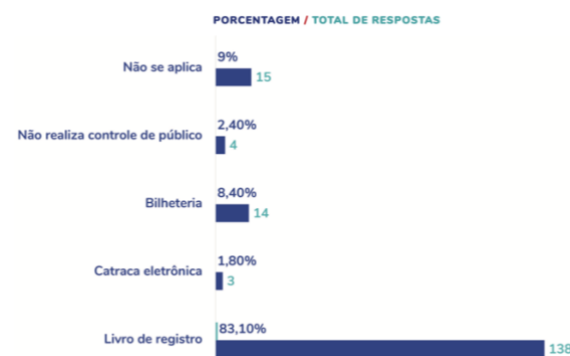
34) Quais mecanismos de publicidade o museu utiliza?



56% das instituições museológicas responderam que o principal meio de divulgação é a sinalização turística, seguido de 53% que responderam a opção Página do museu em redes sociais.

Nesse quesito cabe destacar a presença dos museus em redes sociais, podendo ficar mais próximo de seu público visitante, além de divulgar exposições, oficinas etc.

41) Qual é a forma de controle de público?



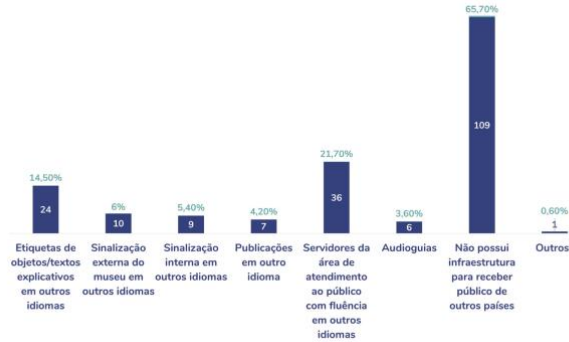
A maior parte das instituições museais tem como o controle do público o livro de registro, que após completo passa por uma contagem e contribui para o mapeamento de número de visitantes, porém cabe ressaltar que nem todos os visitantes estão

dispostos a assinar e refletir outros meios para esse controle.

46) Que tipo de infraestrutura o museu dispõe para recebimento de público de outros países?

65,7% das instituições museológicas cadastradas responderam que não possuem infraestrutura para o recebimento de público de outros países. O que pode acarretar o desfavorecimento potencial turístico das regiões, sobretudo nos períodos de temporadas turísticas.

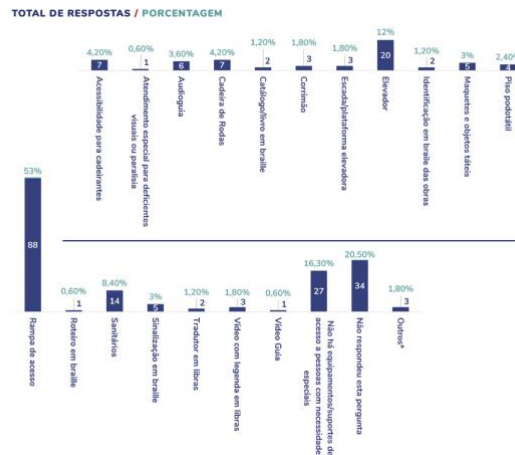
Aqui nota-se um grande potencial a ser desenvolvido, em que é notória a importância do estado ser um grande atrativo turístico.



47) Indique quais equipamentos/suportes o museu utiliza para facilitar o acesso a pessoas com necessidades especiais:

Ressalta “rampa de acesso” foi a opção de equipamento para facilitar o acesso de pessoas com necessidades especiais com maior registro, 53%, correspondendo a 88 instituições museológicas das 166 cadastradas.

Outro fator de importância que se necessita pensar e refletir acerca: acessibilidade. Em que se faz necessário pensar além uma rampa ou um elevador e como irá promover a diminuição dessas fronteiras.



50) Os funcionários participam de oficinas vinculadas às suas atividades desenvolvidas no museu?

67,5% Sim
 32,5% Não
 DICA: No desenvolvimento do Plano Museológico, o museu pode criar o Programa de Gestão de Pessoas, previsto pela Lei no 11.904/09 e pelo Decreto no 8.124/13. Nesse programa, a instituição poderá elaborar projetos específicos para a capacitação de seus trabalhadores, com ênfase na formação e atividades desempenhadas pela instituição museológica. Os projetos de capacitação podem ser desenvolvidos pelo próprio museu ou em parceria com outras instituições.

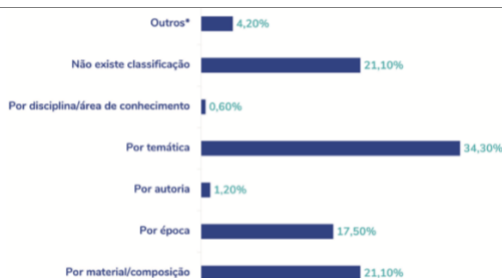
Nessa questão pode-se verificar o museu como organismo vivo, sendo constituído das trocas entre os funcionários dos museus e as oficinas oferecidas.

55) Informe quais equipamentos de controle de condições ambientais e climáticas o museu possui:



Outro fator de extrema importância não somente para os colaboradores de dentro da instituição museal, mas para o próprio acervo e exposição, para além do público visitante, são os equipamentos de controle de condição ambiental e climático que podem conferir conforto a todos citados.

67) Qual critério de classificação do acervo?



E por fim, destaca a importância para haver um critério para classificação do acervo, em que facilite os processos internos da instituição.

Fonte: os autores, de acordo com RCCM (2021)

As questões trazidas pelo quadro (1), serviram de base documental para a elaboração da entrevista com a gestora do MVM, considerando analisar posteriormente os detalhes que podem contribuir para construção do conhecimento com fontes deleitáveis de informações. No dia 14 de abril de 2023 iniciou-se a pesquisa a campo, em um primeiro – com observação do museu enquanto visitante e em um segundo momento, com a entrevista com questionário estruturado com a gestora/diretora substituta do museu, como pode-se verificar no quadro (2):

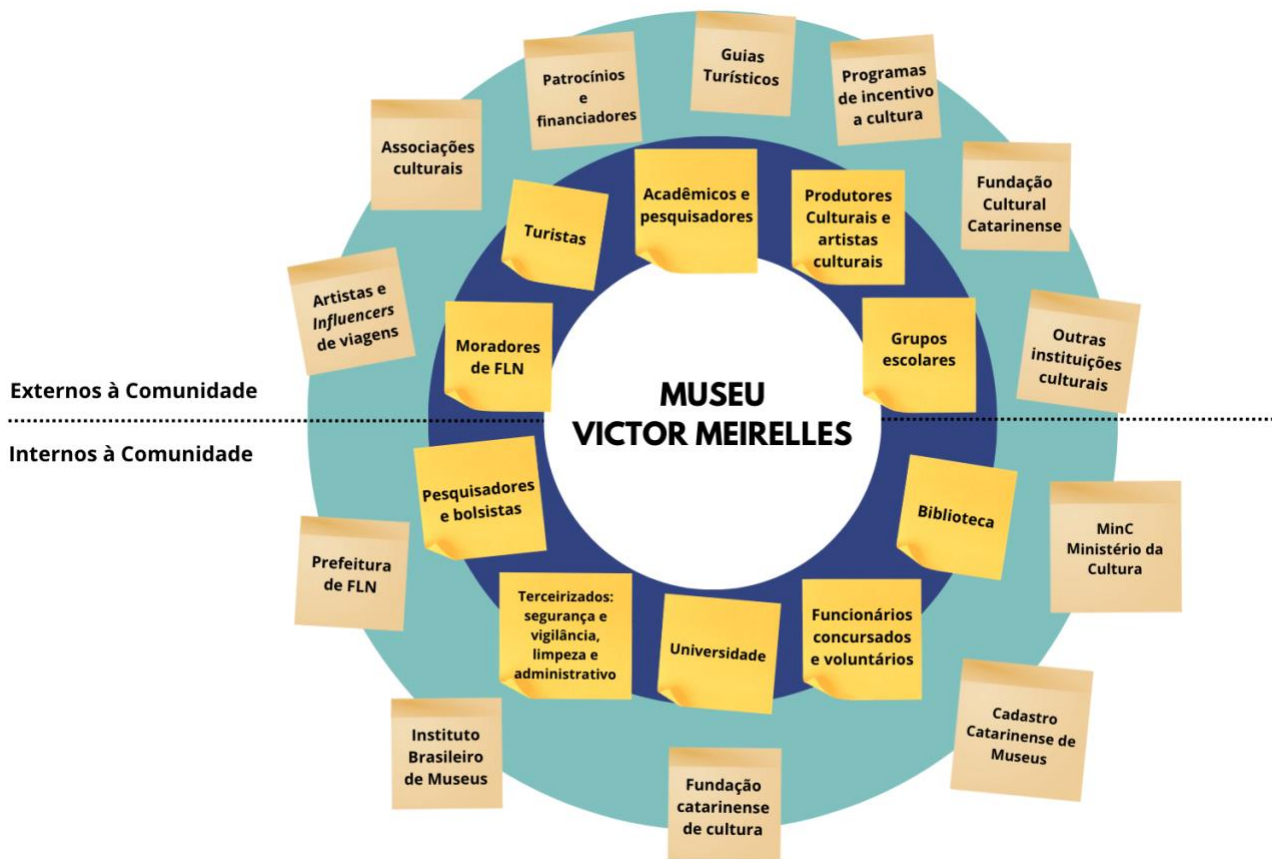
Quadro 2 – Questionário com perguntas e respostas

PERGUNTA	RESPOSTA
1) O museu está aderido ao sistema de museus?	IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus.
2) Qual a natureza administrativa do museu?	Federal.
3) Qual a situação do museu?	Em atividade.
4) Qual foi a data legal da criação do museu? Que tipo de documento legal criou o museu?	O edifício onde foi instalado o Museu pela União foi autorizada pelo Decreto Lei nº 9014 de 22/02/1946 e prevê sua utilização como museu para abrigar obras de Victor Meirelles. A casa onde nasceu Victor Meirelles em 18 de agosto de 1832 foi tombada como Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, em 30 de janeiro de 1950, pelo processo

possibilidade e treinamento suficiente acerca da instituição para responder, mas que possivelmente tinham algum receio e aqui percebe-se mais uma oportunidade de melhoria. Os resultados do questionário apresentado no quadro (2), demonstram uma convergência com o RCCM, ressaltando a amplitude da abordagem de Design de Serviços dentro de espaços museais, envolvendo a compreensão das necessidades, desejos e jornadas dos usuários, a fim de criar serviços e interações mais satisfatórias e significativas.

A figura (2), a seguir demonstra a criação do Mapa de *Stakeholders*, a partir de informações coletadas na entrevista com a gestora do museu e da observação ativa dos pesquisadores – a ferramenta é um método visual que facilita a identificação, análise e categorização das pessoas atuantes dentro de um projeto/organização/instituição.

Figura 2 – Mapa de Stakeholders do MVM



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

De acordo com o Mapa de *Stakeholders* é possível caracterizar os agentes externos à comunidade (MVM) e internos à comunidade – ressaltando a atuação mais primária da parte interna e conseqüentemente, mais secundária da parte externa do círculo. Oferecendo um panorama das atividades e influências desse mapeamento dos agentes internos e externos na instituição.

Além do Mapa de *Stakeholders* o artigo traz como proposta o mapeamento de fragilidades e potencialidades do MVM, em que é possível facilitar a visualização e identificação dos desafios e oportunidades a operação do serviço museal e que pode oferecer um panorama para melhora

contínua. No quadro (3) é possível verificar esse delineamento com os principais elementos de cada achado.

Quadro 3 – Mapeamento de fragilidades e potencialidades do MVM

FRAGILIDADES	POTENCIALIDADES
<p>1) Limitações financeiras</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependência de financiamento externo: dependência de subsídios governamentais, doações e patrocínios, tornando a operação vulnerável a cortes de financiamento. - Captação de Recursos: dificuldades em diversificar fontes de receita, com a entrada gratuita, verifica-se a venda apenas de alguns souvenirs. <p>2) Infraestrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edifício antigo: necessidade contínua de manutenção e restauração. <p>3) Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Defasagem de tecnologia: ausência de investimento em tecnologias para exposições interativas, digitalização de acervos. - Acessibilidade digital: apesar do museu estar com seu acervo disponível online na plataforma Brasileira museus (plataforma online de patrimônio histórico), sua visita ainda não é disponibilizada virtualmente em nenhuma plataforma. <p>4) Gestão e recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitação Profissional: demanda de formação contínua para os funcionários do museu, nas áreas de curadoria, conservação, educação e gestão, envolvendo recursos financeiros. - Voluntariado: dependência de voluntários, com alta rotatividade e disponibilidade limitada. <p>5) Engajamento de público</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de públicos: dificuldade em atrair diferentes segmentos da população. - Experiência do visitante: desafios em proporcionar experiências de visita interativas e envolventes, principalmente na exposição de longa duração. 	<p>1) Patrimônio Cultural e Histórico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importância da coleção e acervo: cada museu possui uma coleção e acervo único e o MVM traz questões acerca da cultura da ilha e que pode ser utilizado para educar e inspirar o público. - Conexão com a comunidade: atuação como um ponto de encontro cultural e social para a comunidade local, além de disponibilizar editais para exposições temporárias – demonstrando a importância de artistas locais e proximidade com público. <p>2) Educação e Pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas educativos: desenvolvimento de visitas guiadas e mediadas gratuitas. - Colaborações acadêmicas: Parcerias com instituições de ensino e pesquisa fomentando estudos e publicações científicas. Além de estar aberta às pesquisas externas. <p>3) Tecnologia e Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitalização do acervo: possibilitado o acesso as coleções e torná-las acessíveis globalmente, ampliando o alcance do museu. - Exposições interativas: nas exposições de curta duração do MVM é possível verificar o uso de tecnologia para criar exposições interativas e experiências imersivas que atraem e educam o público. <p>4) Engajamento da comunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas comunitários: o museu oferece programas e eventos que envolvem a comunidade local, como workshops, palestras e atividades culturais – incluindo palestras e exibição de filmes. <p>5) Comunicação e marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presença online: o MVM utiliza o <i>Instagram</i> para promover exposições, eventos e atividades.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

De acordo com dados do documento do RCCM, identificando os agentes internos e externos desse serviço – além de verificar os benefícios do uso do Design de Serviços em espaços museais. Assim, a partir dessas análises detalhadas é possível verificar como o MVM pode adaptar suas práticas e inovações para melhor atender às expectativas dos visitantes e assegurar um bom serviço aos seus colaboradores internos.

5. Discussões

O Design de Serviços contribuiu para a pesquisa trazendo uma visão sistêmica do serviço museal, além de apresentar diversas ferramentas que puderam dar suporte para os mapeamentos aqui realizados. Além disso a teoria demonstrou a importância do reconhecimento dos *stakeholders* e a identificação e solução de possíveis problemas. As ferramentas do Design de Serviços aplicadas dentro do espaço museal oferece uma abordagem sistêmica e que pode promover uma melhoria contínua desse serviço.

A partir da análise documental do Relatório do Cadastro Catarinense de Museus evidencia-se a necessidade de investimento contínuo com a finalidade de qualificar o setor museal do estado de SC, em que os investimentos e políticas públicas são de suma importância para que esses espaços possam ser acessíveis à um maior público e estar em prol da sociedade e pesquisa. Logo, são inúmeros os obstáculos a serem vencidos na jornada em prol do avanço das instituições museais. Como exemplos, cita-se a escassez de profissionais essenciais para o pleno funcionamento desses locais, tais como museólogos, conservadores, historiadores, educadores em museus, antropólogos, entre outros. O que se pode constatar uma defasagem para aplicação de políticas públicas, além de ressaltar a importância desses profissionais para atuarem em prol do patrimônio e comunidade.

Através da entrevista por meio do questionário, destaca-se a fragilidade do Museu Victor Meirelles não apresentar parceria ou convênio com outras instituições oficialmente, que pode trazer inúmeros benefícios como: a) troca de conhecimentos e experiências: em que pode compreender um maior campo museológico, do qual um museu aprende com outro; b) ampliação do alcance do museu e do público: com eventos, aumentando a visibilidade e alcance nas atividades culturais; c) inovação e criatividade: estimulando novas abordagens e tecnologias; d) acesso à outras coleções e recursos: as parcerias podem facilitar o acesso à recursos, artefatos e coleções das quais os museus podem não possuir, além de ser benéfico para exposições temporárias e programas educacionais; e) criação de programas educacionais: promoção de colaboração entre escolas e universidades, capacitando a comunidade através de workshops e palestras, estar em contato com público e poder contribuir com o dia-dia, com pesquisas acadêmicas; f) custos compartilhados: divisão de custos em projetos, tornando o espaço mais acessível e sustentável financeiramente.

O MVM consta um áudio guia, que se encontra desatualizado, e de acordo com a entrevistada, por ser um órgão público, necessita de outros projetos para implementação e atualização dele, logo verifica-se outra potencialidade a ser desenvolvidas dentro do museu. Destaca-se a importância da análise documental do RCCM em conjunto com a entrevista da gestora do museu para aferir o posicionamento dele em meio aos resultados desse documento – onde nota-se que pelas questões analisadas o MVM está em conformidade com a pesquisa.

Com o Mapa de *Stakeholders* foi possível compreender os *stakeholders* internos e externos do museu, além de perceber as relações e influências entre os indivíduos e grupos que estão em ação dentro do serviço museal. O processo auxilia para a gestão de museus – identificando as

necessidades e expectativas dos *stakeholders* e facilita a comunicação e gestão dos interesses dos envolvidos e da experiência. Contribui também para a criação de estratégias de engajamento com esses stakeholders.

Os principais benefícios do Mapa de *Stakeholders* incluem a clareza na comunicação do serviço da instituição museal; definição e gerenciamento das expectativas e necessidades dos envolvidos; a gestão de riscos, verificando a formulação de estratégias para mitigação de possíveis riscos e por fim, priorização de recursos, onde pode-se alocar os recursos de maneira mais eficiente.

As percepções obtidas através do Mapeamento de fragilidades e potencialidades abre caminhos para futuras pesquisas – uma ferramenta que facilita a compreensão de desafios e oportunidades e que permite o desenvolvimento de diversas estratégias a fim de fortalecer a missão do museu – onde pode ocorrer o aumento do engajamento do usuário tanto interno, quanto externo, promoção do acesso à cultura e conhecimento para *stakeholders* externos, além de sustentabilidade financeira. Com esse mapeamento o MVM pode verificar questões que podem estar afetando sua operação e atrapalhando sua missão e ele dá uma base sólida para estratégias de melhoria contínua – um aspecto do Design de Serviços.

Apresenta a importância da compreensão das necessidades dos *stakeholders*, contribuindo para a melhoria de toda a experiência desse serviço, além da relevância acerca do estudo das interações entre os processos e pessoas dentro da organização e da identificação dos níveis presentes nelas.

6. Conclusão

O uso de ferramentas do Design de Serviços é fundamental para criação de serviços eficazes, eficientes e centrados no usuário. O presente artigo demonstrou como essas ferramentas contribuem para uma abordagem estruturada a fim de melhorar os pontos de contato dos *stakeholders* internos e externos do serviço – verifica-se a importância da constante ação de mapear instituições museais, buscando avanço científico e tecnológico, detectando fragilidades e potencialidades dentro desses espaços com intenção de verificar os passos serem dados.

Os espaços museais são fundamentais para compreensão e valorização da História, além do seu caráter cultural, um serviço à disposição da comunidade, como espaço de conhecimento e aprendizado informal – em que se faz necessário colocar os *stakeholders* no centro desse serviço. Também permitem o diálogo onde diversos indivíduos podem se reunir, interagir e trocar informações, promovendo então a coesão social. Esses necessitam ser espaços acessíveis incluindo o maior espectro de pessoas.

A problemática central da presente pesquisa consiste na compreensão como as ferramentas do Design de Serviços podem contribuir para o mapeamento da instituição, estabelecendo práticas e metodologias para a implementação dessas em contextos museais – contribuindo com avanço do conhecimento e experiência dos usuários. Assim, a pesquisa atingiu seu objetivo de aplicar as ferramentas do Design de Serviços em espaços museais, explorando o panorama do MVM de acordo com dados do documento do RCCM.

Como resultados da pesquisa foi utilizado o Mapa de *Stakeholders* e Mapeamento das fragilidades e potencialidades da instituição oferecendo importantes insights para a gestão e melhoria da experiência dos *stakeholders*. Através da análise detalhada dos agentes e suas interações com o ambiente museal, foi possível identificar tanto as fragilidades quanto as potencialidades da instituição.

O mapeamento dos *stakeholders* destaca a diversidade dos perfis que estão dentro do serviço museal, desde pesquisadores, funcionários internos até residentes, estudantes e turistas – cada um desses grupos possuem diferentes necessidades e expectativas e que devem ser consideradas na formulação de estratégias do Design de Serviços. Além disso, ressalta que a implementação de tecnologias interativas pode melhorar a acessibilidade e personalização da experiência do museu.

Este estudo possui algumas limitações, ao que se diz respeito a pesquisa a campo, sendo apenas um museu da cidade de Florianópolis, escolhido por conveniência. Além disso, nota-se a importância de um futuro estudo com o público visitante dessa instituição museal, como também outros colaboradores internos do MVM e de outros museus. A fim de validar e verificar de maneira qualitativa e até mesmo quantitativa como o Design de Serviços pode contribuir para esses espaços e até mesmo, como colocar o visitante no centro desse processo.

Para pesquisas futuras recomenda-se ampliar a coleta de dados com implementação e monitoramento contínuo através do envolvimento das equipes internas do MVM e de outros museus a nível nacional, juntamente com *feedback* dos visitantes. Além do uso de ferramentas como análise comportamental, mapeamento da jornada do visitante e criação de protótipos com visitantes para uma pesquisa com maior aprofundamento.

Outro fator a ser considerado, é a importância dos espaços museais para o desenvolvimento econômico e turístico, onde em pesquisas futuras também podem pensar em políticas locais para influenciar a visitação desses espaços – consequentemente fazer desses espaços mais acessados.

Agradecimentos

O presente estudo foi realizado graças à disponibilidade da equipe e da gestora do Museu Victor Meirelles que contribuíram com os resultados da pesquisa. Agradecimento ao Núcleo de Gestão de Design & Laboratório de Design e Usabilidade – NGD LDU. Agradecimento ao apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela bolsa CAPES-PROEX e ao Programa de Pós-graduação em Design – PósDesign UFSC.

Referências

BRASIL. Lei no 11.904, de 14 de janeiro de 2009. **Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências**. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm. Acesso em: 10 mai. 2024.

_____. **IBRAM**. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/museudoindio/pt-br/assuntos/noticias/2022/2022-noticias-durante-o-periodo-de-defeso-eleitoral/aprovada-nova-definicao-de-museu>> Acesso em: 10 mai. 2024.

Cadastro Nacional de Museus. **Mapa dos Museus**. 2024. Disponível em: <https://cadastro.museus.gov.br>. Acesso em: 10 mai. 2024.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Relatório do Cadastro Catarinense de Museus / Fundação Catarinense de Cultura**. Diretoria de Patrimônio Cultural, Gerência de Museus, Coordenação do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina. - Florianópolis: Edições FCC, 2021.

HEYMANN, Luciana Quil Let; LACERDA, Aline Lopes de. Entrevista com Ulpiano Toledo Bezerra de Meneses. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 48, p. 405-431, jul. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21862011000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 mai. 2024.

ICOM. Nova definição de museu. Disponível em: https://www.icom.org.br/?page_id=2776. Acesso em: 28 mai. 2024.

JULIÃO, Letícia. Pesquisa histórica no museu. *In*: NASCIMENTO, Silvania Sousa (coord.). **Caderno de Diretrizes Museológicas I**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura/Superintendência de Museus.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAGER, Birgit. **Service Design as an emerging field**. *In*: MIETTINEN, Satu; KOIVISTO, Mikko (Ed.). *Designing Services with innovative methods*. Keuruu: University of Art and Design Helsinki, v.1, 2009. p. 28-43.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragens e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados**. Atlas, 2009.

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. **Como explorar um museu histórico**. São Paulo: Museu Paulista, Universidade de São Paulo, 1992.

MORITZ, Stefan. **Service Design: practical access to an evolving field**. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, 2005. 125 p.

NASCIMENTO, Silvania. S.; VENTURA, Paulo. C. S. 2005. **A dimensão comunicativa de uma exposição de objetos técnicos**. *Ciência & Educação*, v.11, n.3, p.445-456.

NORA, Pierre. **Entre memória e História: a problemática dos lugares**. Projeto História: São Paulo, 1993.

SANTA CATARINA. FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Cadastro Catarinense de Museus. 2021**. Disponível em: <https://www.cultura.sc.gov.br/a-fcc/patrimoniocultural/sem/cadastro-catarinense-de-museus>. Acesso em: 11 mai. 2024.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob (Org.). **Isto é Design Thinking de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

VAN-PRAËT, M. **A educação no museu: divulgar “saberes verdadeiros” com “coisas falsas”**. *In*: GOUVÊA, Guaracira.; MARANDINO, M.; LEAL, M. C. (Org.). *Educação e museu: a construção social do caráter educativo dos museus de ciência*. Rio de Janeiro, 1993.