

# CANDIDATURA - CASTELO SÃO JORGE

## PROPOSTA DE GESTÃO INTEGRADA

### Identificação do sítio

O Castelo de São Jorge localiza-se na freguesia de Santa Maria Maior, em pleno coração da Lisboa Antiga. Ocupa cerca de três hectares, sendo que o castelejo em si tem aproximadamente uma área de 6.000 metros quadrados.

Está classificado como monumento nacional por decreto de 16/06/1910, publicado no DG, n.º 136, de 23/06/1910.

O Castelo de São Jorge é gerido por empresas municipais desde agosto de 1995: primeiro a EBAHL e a partir de 2003 pela EGEAC, entretanto constituída, que veio dar nova orientação aos equipamentos culturais da cidade. O sistema de entradas pagas data de dezembro de 2004.

A informação relevante sobre o castelo pode ser consultada nos seguintes *sites*:

*Site* do Castelo de São Jorge:

<https://castelodesaojorge.pt>

Ficha no *site* da DGPC:

<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/pesquisa-do-patrimonio/classificado-ou-em-vias-de-classificacao/geral/view/70523/>

Ficha no *site* do SIPA:

[http://www.monumentos.gov.pt/Site/APP\\_PagesUser/SIPA.aspx?id=3128](http://www.monumentos.gov.pt/Site/APP_PagesUser/SIPA.aspx?id=3128)

## INTRODUÇÃO

O projeto que de seguida se apresenta tem como objetivos principais:

1. a otimização dos recursos existentes e do longo e produtivo trabalho desenvolvido no sítio;
2. a apresentação de um novo projeto de trabalho.

Não se trata de apresentar uma proposta radical de intervenção, sem ter em conta o que está sedimentado, os recursos humanos disponíveis e os recursos financeiros que será possível mobilizar. A apresentação do projeto de gestão pauta-se por objetivos realistas, mais que por lançar hipóteses de trabalho, eventualmente engenhosas, mas de difícil concretização no terreno.

Por razões de ordem prática, indicarei também prioridades. Quero frisar que o plano de intervenção que se apresenta terá de ser diferido no tempo. Não é possível, nem desejável, avançar com todas as frentes de trabalho em simultâneo. E é fundamental que muitas destas tarefas sejam levadas a cabo em parceria com entidades externas.

A proposta de plano que se apresenta é, portanto, marcada pelo realismo. Acredito que possa e deva ser concretizada. Ao longo de vários anos, de forma sistemática e continuada.

O ponto de partida é relativamente confortável. O Castelo de São Jorge surge, em lugar destacado, como o monumento mais visitado de Portugal. Em cinco anos, o número de visitas cresceu de forma substancial: de 1.000.000, em 2013, para mais de 2.000.000, em 2018. Portugal, e Lisboa de uma forma muito particular, têm vindo a ser procurados pelos turistas, de forma crescente e bem visível. Sítio “óbvio”, e com grande presença na cidade, os visitantes sobem o cerro para dali poderem gozar a vista sobre Lisboa e sobre a barra do Tejo.

Num contexto de avaliação, e recorrendo a uma tradicional matriz SWOT, é possível traçar um breve quadro da realidade do castelo, tendo em conta as variáveis que se consideram relevantes no horizonte de desenvolvimento de trabalho futuro.

## Análise SWOT

Interno		Externo	
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Visibilidade do sítio; Capacidade organizativa nas atividades de animação (setor educativo).	Acessibilidades; Pouca variedade de oferta cultural e turística; Curto período de permanência dos visitantes.	Capacidade para participar de forma mais ativa no processo de promoção da cidade.	Excesso de público (ultrapassagem da capacidade de carga do sítio).

São estes os aspetos que tentarei desenvolver, de forma mais detalhada, nas páginas que se seguem, de modo a construir um modelo de trabalho para o Castelo de São Jorge.

No essencial, e se necessário fosse recorrer a palavras-chave ou a expressões, resumiria a proposta de intervenção nos seguintes tópicos:

- Infraestruturação e renovação de equipamentos;
- Investigação e diversificação da oferta cultural;
- Trabalho em rede e aposta nas novas tecnologias.

NB:

Solicitei, em mails remetidos nos dias 12 e 13 de março p.p., dados referentes a:

- Existência de estudo (e eventual data de aprovação) sobre melhoria de mobilidade condicionada;
- Existência de projeto de iluminação decorativa das muralhas;
- Data de aprovação de planos de segurança e de medidas de

- autoproteção;
- Número de visitantes em 2018.

Recebi, em resposta, o seguinte mail, no dia 14 de março:

“O júri do procedimento de recrutamento para Direção do Castelo de S. Jorge teve oportunidade de avaliar as questões colocadas e considerou que a informação disponibilizada é suficiente para o que se pretende com este processo”.

## 1. ESTUDOS E INVESTIGAÇÕES SOBRE O SÍTIO

Razões que se prendem com os trabalhos arqueológicos e de investigação histórica sobre a cidade de Lisboa têm feito crescer, de forma significativa, os estudos e as publicações onde o castelo surge em lugar de destaque. Investigadores como Miguel Gomes Martins, Manuel Fialho Silva, Ana Gomes, Alexandra Gaspar etc. têm produzido textos relevantes e de inegável interesse. Cabe salientar que boa parte dessas investigações é produzida a partir da Câmara Municipal de Lisboa.

Por outro lado, o próprio Castelo de São Jorge tem estado presente em projetos de investigação, regularmente citados nos relatórios anuais da EGEAC (anos 2015 a 2017, disponíveis *online*). Refiro-me, em concreto, aos projetos *Inventário, Muralhas e argamassas, Jardins com História, Alcáçova Medieval, Paço II, Arquivo* (referente ao arquivo histórico do castelo), *Torre do Paço, Bocarro e Programa Diretor*. A terem produzido resultados, eles não são ainda do conhecimento público.

Estes projetos necessitam uma reavaliação e, eventualmente, um reenquadramento. Defendo, por princípio e por considerar ser adequada prática operacional, que todos os projetos devem ter:

- Um tempo de vigência claramente definido;
- A produção de resultados visíveis, e sempre destinados a públicos diferenciados.

A divulgação do trabalho realizado deve, portanto, ser sempre preocupação/motivação de primeira ordem. Importa, assim, fazer uma avaliação cuidada dos projetos em curso, de modo a definir o caminho a seguir e que tipo de *deliverables* deverão produzir. E, também, os públicos que a que se deverão dirigir.

Considerando o extenso trabalho produzido em torno do Castelo e, em particular, as intervenções arqueológicas realizadas na Praça Nova considera-se que deverão ser concretizados os seguintes objetivos:

## 1. Publicação da monografia arqueológica do castelo

Poderá esta publicação ser concretizada de duas formas. Por um lado, uma monografia de cariz técnico, destinada a um público especializado; por outro, através de um guia mais simples, direcionado para turistas ou para visitantes sem especial formação técnica. A publicação “Castelo de S. Jorge - núcleo museológico” tem mais de uma década e necessita, a despeito do seu interesse e mérito, ser atualizada.

## 2. Estudos e inventários sobre o castelo

Considera-se primordial que seja clarificado o ponto em que se encontra o *inventário da biblioteca de pedra* que a equipa de Património Cultural do Castelo tem em curso (cf. *National Geographic* de janeiro de 2016), com apoio da geóloga Madalena Rodrigues, da conservadora-restauradora Mafalda Alegre e da documentalista Daniela Sebastião. O apoio de uma entidade com o prestígio do Laboratório HERCULES foi, decerto, garantia para um trabalho que urge concluir. Ou, estando já terminado, deverá o mesmo ser devidamente publicitado e divulgado.

A vertente de estudos na área da História deverá também ser objeto de renovada atenção. A parceria existente com o Instituto de Estudos Medievais da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas terá de conhecer nova vida, e ser traduzida na produção de conhecimento. Uma vez mais se sublinha que esse conhecimento deverá ser tornado público.

Um resumo dessas ações pode ser consultado em <http://iem.fcsh.unl.pt/section.aspx?kind=outros&id=1702>.

Considero, também, relevante o acompanhamento a outros projetos em curso, designadamente o que tem como tema *Lisboa Romana*. Ainda que os testemunhos mais espetaculares desta época não estejam no Castelo de São Jorge, não pode passar ao lado do monumento o acompanhamento a um projeto sobre uma cidade que teve na colina do castelo o seu espaço matricial.

### 3. Organização de encontros

Numa lógica de *benchlearning*, proponho que o Castelo de São Jorge adote uma prática contínua de organização de encontros e de debates que tenham o património e a castelologia como tópicos fundamentais. O excelente exemplo próximo (em termos físicos e de importância patrimonial) do Teatro Romano de Lisboa deverá ser uma fonte inspiradora.

Haverá, sempre, o cuidado de evitar a banalização ou a redundância. Estes eventos servirão, antes de mais, como momentos de debate ou de tertúlia, em detrimento do conceito mais formal do colóquio ou do congresso, com produção de atas.

Deverá procurar-se uma aproximação aos castelos medievais portugueses. Tem vindo a ser realizado, em muitos deles, relevante trabalho de reabilitação e de investigação. Importa cruzar informações e aferir métodos de trabalho, nomeadamente no que concerne à fruição dos sítios.

### 4. Plano de edições

Do ponto de vista das publicações de teor científico, e em estreita ligação com o meio académico, deverá ser promovida a edição de trabalhos sobre o castelo. O domínio científico não deverá circunscrever-se ao âmbito histórico-arqueológico, sendo desejável que abranja outros domínios do conhecimento.

As edições a promover serão articuladas com o Museu de Lisboa e com a D.M.C. da Câmara Municipal de Lisboa. De igual modo, a divulgação deverá ser feita em sintonia com a autarquia, designadamente através de plataformas já em funcionamento, como a Loja BLX:

**<http://www.cm-lisboa.pt/loja-blx/livros-por-tematica>**

Em aberto fica o tipo de publicação a concretizar, em especial no que toca ao seu suporte. Na impossibilidade de contarmos com versões impressas, deverá ser equacionada a promoção de edições em material não-livro. E, bem entendido, deverá toda a informação ser disponibilizada, sem custos para o

utilizador, em suporte digital.

#### 5. Base de dados iconográfica

Propõe-se, finalmente, a criação de uma base de dados iconográfica sobre as representações do castelo nas artes visuais. Tomando como ponto de partida uma obra já relativamente antiga - mas ainda hoje de grande pertinência - *Lisboa século XX nas artes plásticas*, editado em 1991 com coordenação de Irisalva Moita, deverá ser efetuada uma recolha de materiais. A qual será entendida ao jeito de um trabalho em permanente construção.

Numa lógica de prioridades, e deixando de lado a premência de serem resolvidas questões como a edição de uma monografia arqueológica que já tarda, consideram-se os pontos 2. e 3. como aqueles que devem avançar de imediato. Porque permitem ordenar trabalho e lançar, de forma sedimentada, perspectivas futuras de estudo.



## 2. MODELO DE GESTÃO

Defendo, uma vez mais, que se deve partir do terreno conhecido, do trabalho produtivo realizado e do aprofundamento do potencial que o castelo oferece. Um futuro modelo de gestão operacional do sítio deverá assentar nas diferentes áreas de intervenção que me parecem cruciais, em termos de um trabalho sustentável e de futuro. Foram definidos seis domínios de trabalho:

### 1. Investigação

Área de importância marcante, merece aqui destaque embora tenha sido tratada autonomamente (cf. supra).

### 2. Ordenamento

Ao nível do ordenamento, há prioridades definidas à partida nas Grandes Opções do Plano da Câmara Municipal de Lisboa. Cito, do capítulo **Mobilidade acessível, ao alcance de todos**: *Continuar a aplicar, nas redes de proximidade, as medidas do plano de acessibilidade pedonal da cidade de Lisboa, serão promovidas as zonas de uso partilhado e concluídas a construção dos meios suaves de acesso à Colina do Castelo - “Escadinhas da Mouraria”, “Elevador da Sé” e “Funicular da Graça”*. A operacionalização deste desiderato partirá da Câmara Municipal e terá de ser concretizado, no que ao castelo diz respeito, com a maior colaboração por parte da direção do monumento.

Na versão inicial das GOP estava prevista a concretização de um anfiteatro no castelo, com uma dotação orçamental de 460.000 euros. Nas derradeiras alterações, tanto das GOP como do orçamento, essa intenção já não consta. Poderá ser tema a retomar, caso a Câmara Municipal assim o entenda, ou caso a EGEAC pretenda dar outro rumo a este dossiê.

Ainda neste domínio, considero prioritária a abertura ao público da atual entrada de serviço, junto à igreja do Menino de Deus. Esse acesso, a funcionar de modo permanente, permitiria que o público acesse ao sítio, contornando o castelejo pelo lado norte. Possibilitaria ainda aos visitantes terem uma

detalhada visão de um dos mais antigos e melhor documentados troços da muralha islâmica de Lisboa. Construída em finais do século X ou inícios do século XI permanece invisível e merece outro tipo de valorização. Facto decerto menor, mas não menos significativo, assisti por várias vezes à tentativa de turistas entrarem no castelo por aquele local. Uma decisão sobre esta opção depende de outras variáveis, nomeadamente o custo acrescido que implica a instalação de uma nova entrada e a afetação de recursos humanos que a mesma implica.

Outro aspeto relevante, no interior do castelo, prende-se com o problema do estacionamento. Há duas áreas que necessitam particular atenção: a da zona de circulação a norte (precisamente a que se aponta como eventual novo acesso) e o estacionamento dentro da Praça Nova. Este último é, desde há duas décadas, tema especialmente sensível e não defendo que se resolva de forma unilateral. Não creio que seja possível arrumar este assunto sem uma negociação que envolva moradores e Junta de Freguesia. São passos que, decerto, já foram dados e só com uma atualização de informação poderá ser apresentada proposta concreta.

Há, ao nível do ordenamento, outros aspetos, que considero importantes, mas que não estão na linha da frente de prioridades imediatas. Refiro-me aos sanitários públicos (dos três apenas um é completamente acessível) e aos vários pontos de apoio existentes no interior do recinto (venda de gelados, “wine with a view”, esplanada da cafetaria). Carecem, estes últimos, de tratamento qualificado e da criação de uma linha comum de mobiliário que evite o excesso de improvisos.

### 3. Serviço educativo

As ações de animação, nomeadamente as que se relacionam com o setor educativo, têm sido um ponto forte na programação das atividades do castelo. Os números são significativos e denotam uma evolução positiva:

2015 - 129475 participantes - 7503 atividades

2016 - 166930 participantes - 10554 atividades

2017 - 172201 participantes - 10391 atividades

No *site* do Castelo de São Jorge anuncia-se, para o presente ano letivo, o desenvolvimento de um programa de atividades que tem em conta os objetivos preconizados nos programas escolares em vigor para cada ano/ciclo.

I - À Descoberta do Castelo

II - Histórias que deixou quem por aqui passou

III - Oficinas de História

A opção e a aposta é, neste domínio, a da política de continuidade. Tendo em conta os bons resultados obtidos, considera-se crucial a consolidação do trabalho já desenvolvido.

#### 4. Valorização do sítio

A valorização do sítio deve ser concretizada em vários níveis:

- Modificação no sistema de acessos (cf. supra);
- Renovação e melhoramento do percurso de visitas. Embora largamente acessível a visitantes com mobilidade condicionada, há condições para melhorar percursos e criar renovadas condições de fruição do espaço. A irregularidade do piso torna difícil a circulação em determinadas áreas, nomeadamente a utentes de cadeiras de rodas. Essa iniciativa de renovação deverá ser levada a cabo no âmbito de uma intervenção mais ampla, mas não deverá ser protelada muito mais;
- Conceção e instalação de um sistema de iluminação decorativa nas muralhas, como forma de valorização do monumento. Não sendo intervenção prioritária, deverá ser equacionada e preparada numa lógica de permanente valorização do monumento.

#### 5. Renovação de infraestruturas e promoção do sítio

Remetemos para o ponto 5 (estratégia de comunicação nacional e internacional do equipamento) as propostas referentes a:

- Novos espaços expositivos
- Política de *merchandising*

- Relocalização e renovação da loja

## 6. Manutenção, Segurança e Logística

Sublinhe-se a importância do trabalho neste setor, sendo de destacar os resultados apresentados no relatório de 2017.

As limitações que referi na introdução impedem a apresentação de uma linha de intervenção concreta.

### 3. RELACIONAMENTO COM INTERLOCUTORES E PARCEIROS

Tendo em conta as parecerias enunciadas no *site* do castelo parece, à partida, que deverão as mesmas ser alargadas, de forma a ganharem um maior fôlego e amplitude.

#### 1. Parcerias com entidades estrangeiras

As parcerias em curso incluem a Alliance Française, o Goethe Institut, o Istituto Italiano di Cultura, o British Council e o Instituto Cervantes.

São parcerias importantes com entidades do domínio da Língua e da Cultura, refletindo a presença de cinco dos seis países que mais contribuem para o turismo em Lisboa. Entre janeiro e novembro de 2018 foram estes os números referentes a dormidas (dados da ATL):

França - 1.140.127

Espanha - 1.076.507

EUA - 972.029

Alemanha - 919.693

Reino Unido - 763.012

Itália - 576.577

Os países escandinavos representaram, em conjunto, 462.421 dormidas.

As parcerias acima apresentadas refletem, por isso, contactos culturais que deverão ser incrementados. Novos caminhos a prosseguir devem passar promoção junto dos públicos americano e nórdico.

#### 2. Entidades institucionais

Numa perspetiva institucional, e apesar das dificuldades e bloqueios que possam existir, deverá procurar-se uma maior proximidade com os agentes locais, em especial com a Junta de Freguesia de Santa Maria Maior. Associações da zona do castelo e os moradores deverão ser incluídos neste lote de intenções.

Ainda do ponto de vista institucional, considero da maior utilidade uma

relação de proximidade com a Polícia de Segurança Pública, com a Proteção Civil e com os Bombeiros. É um caminho que, decerto, tem vindo a ser trilhado e que importará continuar. Reuniões regulares de monitorização e de prevenção de problemas são da maior utilidade. Também aqui, estou certo que é essa a atuação que tem vindo a ser posta em prática. E que mesmo a razoável distância que a esquadra de polícia mais próxima tem em relação ao castelo é tema que foi já, decerto, equacionado.

### 3. Turismo

Do ponto de vista da promoção turística considero que deverão ser estreitados os laços com a Associação de Turismo de Lisboa (ATL) e com a Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT). O trabalho já existente com a CARRISTUR e com a CITYRAMA deverá ser pormenorizado e, na medida do possível, aprofundado.

A parceria com o *Estrelas e Ouriços* (roteiro de atividades de cultura e lazer para famílias com crianças dos 0-12 anos) poderá, eventualmente, ser alargado a outras entidades.

### 4. Entidades culturais

No âmbito das atividades culturais, deverão procurar-se laços mais estreitos com as fundações presentes na cidade. Em especial com as que, pela sua vocação, permitam um intercâmbio no domínio da História e do Património. Tendo em conta a história do sítio e o papel que o Castelo de São Jorge desempenhou na História de Portugal, sublinho a importância que podem ter contactos e o trabalho conjunto com a Fundação Calouste Gulbenkian, com a Fundação Oriente, com a Fundação Aga Khan Portugal e com a Fundação Ricardo Espírito Santo Silva.

A ligação à Academia é um ponto importante num sítio com o peso histórico e simbólico do castelo. Esse aspeto já foi antes referido, quando se abordou o tema investigação, e quando se referiu a parceria existente com a Universidade Nova de Lisboa. Creio, contudo, que o alargamento de contactos

a outras universidades de referência (Lisboa e Católica Portuguesa) será útil para o castelo, pelas sinergias que, seguramente, virá a criar.

Do mesmo modo, e de um ponto tanto simbólico como prático, deverão ser exploradas vias de trabalho conjuntas com a *Torre do Tombo*, cuja primeira localização foi, precisamente, o Castelo de São Jorge.

Para além dos *packs* de bilhetes conjuntos, julgo ser também de utilidade um trabalho de maior proximidade com o Museu de Lisboa (designadamente com o Museu do Fado, com o Teatro Romano e com o Museu Antoniniano), bem como com a Sé. Um estreitamento de laços com o Cabido da Sé é desejável, num quadro de reabilitação da Catedral que estará, muito em breve, concluído.

## 4. ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO E CAPTAÇÃO DE PÚBLICOS

A captação de público tem funcionado, nos últimos tempos, por inércia. Não há programação específica dirigida ao grande público, nem motivos de inovação que levem os visitantes até ao castelo. O monumento funciona, na prática, como o magnífico miradouro que é.

### 1. Captação de visitantes

Na publicação *Um olhar sobre o Castelo de S. Jorge. Século VII a.C. ao século XX*, editada pela Câmara Municipal em 2001, escrevia o vereador António Abreu: “o castelo é um símbolo forte da cidade, com uma posição única que o tornou num dos pontos mais visitados de Lisboa. (...) Paralelamente, aumentou-se a atractividade do castelo introduzindo centros de interesse, designadamente, a Olisipónia - centro de interpretação da cidade, o periscópio na torre de Ulisses e a Casa do Governador”. Lê-se atualmente no *site* do castelo “aberto ao público 7 dias por semana, o **Castelo de S. Jorge** é hoje um local onde se pode desfrutar do património, ficar a saber um pouco da história de Lisboa na **Exposição Permanente**, explorar os vestígios do bairro islâmico do século XI no **Sítio Arqueológico**, descobrir vistas inéditas da cidade na **Câmara Escura**, passear pelos jardins e miradouro, fazer uma pausa no Café do Castelo, participar em visitas guiadas ou noutras atividades pedagógicas ou, simplesmente, deixar-se encantar com a música, o teatro, a dança e as tertúlias sobre património que vão animando os dias neste notável Monumento de Lisboa”. Houve incremento de atividades, mas ficando aquém do que seria desejável e pautando-se a programação geral por alguma falta de organicidade.

O aumento constante do número de visitantes (de 1.000.000, em 2013, para mais de 2.000.000, em 2018), associado ao *boom* turístico que se vive na cidade, pode ter levado a uma certa inércia. Mas esse afluxo obriga, também, a um permanente esforço de dinamização, de renovação e de investimento.



## 2. Setor educativo

É um facto que o serviço educativo tem, nesta altura, uma quota-parte importante na visibilidade do castelo. Trata-se, naturalmente, de uma área que, para além da manutenção e da renovação dos programas de trabalho existentes, deverá ser alargada nos próximos anos, visando tanto o público nacional como o estrangeiro.

## 3. Público nacional

Uma das fragilidades do Castelo de São Jorge reside na quebra muito sensível de visitantes nacionais. Primeiro, isso fez-se sentir do ponto de vista percentual. De 2016 para 2017, essa quebra tornou-se também notória no número de visitantes (menos 18.429):

2015 - 105.270 (6,7% do total)

2016 - 106.888 (6,0% do total)

2017 - 88.459 (4,5% do total)

Vale a pena neste domínio concreto a articulação com as *Entidades Regionais de Turismo*. Fazer do monumento um Castelo Popular e de vertente nacional, que não popularucho ou *estado-novista*, poderá ser uma forma de reverter esta quebra e de recuperar público. Uma vez mais, a proposta vai no sentido de um trabalho em parceria e não de uma sobrecarga para a equipa.

A exploração da imagem dos reis nacionais (o castelo foi o coração da atividade política até ao século XVI), e não esquecendo que muitos desses reis têm um peso mais forte no imaginário nacional que os do período moderno, deverá também ser tida em linha de conta.

## 4. Público estrangeiro

O público estrangeiro tem vindo a subir de forma notória. É um crescimento que suplanta (conforme se lê nos relatórios da EGEAC) o afluxo crescente de turistas a Portugal e, de modo muito particular, à cidade de Lisboa:

2015 - 1.464.470 (93,3% do total)

2016 - 1.666.520 (94,0% do total)

2017 - 1.882.429 (95,5% do total)

A informação disponibilizada aos visitantes - tanto no local como no *site* - é sumária, podendo e devendo os conteúdos ser aprofundados e melhorados.

## 5. Procura de novos públicos

Numa altura em que a ligação turismo / gastronomia ganha cada vez mais força, o Castelo de São Jorge deveria participar neste movimento. Não de forma direta, mas em articulação com a Casa do Leão. O crescente afluxo de turistas estrangeiros justifica, também, que o castelo possa desempenhar esse papel. Há entidades que, a nível nacional, se dedicam à promoção de produtos como o vinho e o azeite. O Castelo de São Jorge poderá, ainda que indiretamente (ou seja, sem se envolver nas atividades de organização e de promoção em si) acompanhar a curiosidade dos turistas, nestas matérias. Isso poderá ser articulado com as Entidades Regionais de Turismo (uma vez mais), bem como com instituições que se têm dedicado à promoção de produtos específicos, em Portugal e no estrangeiro: a Associação de Municípios Portugueses do Vinho, o Centro de Estudos e Promoção do Azeite do Alentejo, a Associação de Olivicultores de Trás-os-Montes e Alto Douro etc.

Ainda na procura de novos públicos, defendo a procura de atividades mais regulares em articulação com empresas, uma vez que a cedência de espaços a entidades exteriores tem valores que se podem considerar como relativamente modestos.

O Castelo de São Jorge não esteve presente, nem teve qualquer visibilidade na recente Bolsa de Turismo de Lisboa. Ao contrário do que se sucedeu com outras entidades culturais da região (Parques de Sintra - Monte da Lua / MAAT / Fundação Calouste Gulbenkian etc.) o Castelo de São Jorge não tirou partido da iniciativa, no ano em que Lisboa teve presença destacada no evento. A procura de novos públicos e alargamento do campo de atuação só poderá ser lograda através de uma melhor e mais estreita articulação com as

entidades do turismo.

A inclusão de uma maior quantidade de público jovem nas visitas ao Castelo passará pela criação de produtos promocionais específicos e mais próximos do que são as motivações e interesses da juventude.

#### 6. Fast track

Introdução de sistema de fila para *fast track* e melhoria do sistema de venda e validação de bilhetes, possibilitando desta forma a redução de filas e permitindo a visita ao monumento de um público mais exigente na gestão do tempo de que dispõe.

## 5. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL DO EQUIPAMENTO

A estratégia de comunicação deverá partir de dentro, numa lógica de reequacionamento do potencial existente e daquilo que é possível fazer. Requer uma avaliação de terreno mais precisa, impossível de concretizar neste momento.

Proponho a construção de uma estratégia de intervenção baseada em quatro áreas. Sendo que esta se centra na necessidade de alargar a promoção do Castelo de São Jorge.

### 1. Exposições

Desde a abertura ao público, da exposição permanente, que alguns dos espaços nobres do castelo têm estado limitados a esse uso. Duas salas importantes, e com uma área total de 297 m<sup>2</sup> (155 + 142), exibem peças arqueológicas sobre a história do sítio. A contextualização histórica não é suficiente, baseando-se a exposição numa leitura de materiais. Nas visitas recentes que efetuei ao local, os equipamentos audiovisuais estavam fora de serviço, não tendo sido possível avaliar esses recursos. O número de visitantes que o local tem prende-se apenas com o afluxo de turistas. A contagem não é rigorosa.

A sala ogival, com 243 m<sup>2</sup>, tem uso esporádico. As antigas celas não estão abertas ao público.

A proposta base, a desenvolver oportunamente, radica nos seguintes pressupostos:

- Instalação de uma pequena exposição permanente de caráter monográfico, centrada no Castelo de São Jorge, nas celas do castelo;
- Criação de um espaço expositivo flexível nas salas onde atualmente se encontra a exposição permanente. Há dois princípios a pôr em prática: o aproveitamento, ao máximo possível, das infraestruturas existentes no local; a instalação de um espaço interativo e baseado em tecnologias

atuais, para tirar partido da história do castelo e da colina onde está instalado;

- Dinamização da sala ogival com exposições de artes plásticas periódicas, que não comprometam o seu uso noutro tipo de funções. Uma vez mais, tal só deverá ser concretizado em articulação com outras entidades, nomeadamente com o Museu de Lisboa.

## 2. Merchandising

O *merchandising* atual é praticamente inexistente. Nas várias deslocações feitas ao Castelo, apercebi-me da possibilidade de adquirir camisolas, canecas, sacos, canetas e cadernos. As duas lojas pertencentes ao Castelo de São Jorge (uma no exterior do monumento, outra no interior, esta última com apenas 55 m<sup>2</sup>) não têm livros ou jogos que possam ser adquiridos e que tenham o monumento como foco. Não há reproduções de obras de arte propriedade do Município, onde o castelo seja o tema principal. O Museu de Lisboa tem no seu acervo obras de grande interesse artístico onde o castelo é o foco ou surge em lugar de destaque. Refiro-me, entre outros, aos nomes de David Ponsoby, Carlos Calvet, Júlio Santos ou Carlos Botelho.

A realocização da loja e revisão dos pontos de entrada e de saída deste espaço comercial deverá ser tema a equacionar.

Não creio que seja possível manter uma estratégia de comunicação sem uma oferta alargada, baseada no critério *qualidade*, de livros / DVD / CD, jogos etc. Para esse fim deverão ser estabelecidos acordos de cooperação com entidades externas. O que inclui as entidades parceiras acima referidas, mas que poderá ser alargado a outras. Embora o castelo deva estar no centro da ação, também aqui não poderá nem deverá chamar a si todas as iniciativas.

## 3. Site e comunicação exterior

O *site* carece de renovação e de ser mais fácil e intuitivo, em termos de utilização. Um bom modelo, para um equipamento do mesmo género, é o que disponibiliza a empresa *Parques de Sintra - Monte da Lua*:

<https://www.parquesdesintra.pt/>

Deve ser facultada a compra de bilhetes *online* e não apenas dos pacotes. Assinale-se ainda o facto de o Castelo de São Jorge estar presente na revista *TimeOut*, mas a reserva e a compra de bilhetes não remete para o *site* do castelo, mas sim para outras entidades que vendem pacotes de visita, onde o castelo se inclui.

Os anúncios de programação e da inclusão de novidades no perímetro do monumento poderão passar por uma relação mais informal com a comunicação social. A realização de pequenos-almoços do castelo - um modelo tão do agrado dos bancos e das empresas da área financeira - poderá constituir um dos modos de operacionalizar essa proximidade e de olear relacionamentos.

#### 4. Promoção e programação cultural

A promoção cultural do castelo deve partir do potencial do local e daquilo que lhe é próprio. Deve tirar-se partido do espaço e usá-lo num contexto de montagem de espetáculos teatrais e musicais que privilegie a tradição medieval. O cerne da programação cultural partirá daqui, mas não será aconselhável que o trabalho se faça de forma isolada, sem uma estreita colaboração com a Direção Municipal de Cultura, com o Museu de Lisboa e com outros setores da EGEAC. Ou seja, a chave de intervenções futuras passará, em grande medida, pelo trabalho em rede e por ações de cooperação.

Em termos de infraestruturas, o castelejo dispõe de dois recintos com área suficiente (o ocidental tem cerca de 2000 m<sup>2</sup>, o oriental tem cerca de 1500 m<sup>2</sup>) para a preparação de espetáculos com palcos de arena ou semi-arena.

A médio prazo, e com outro fôlego, deveria considerar-se a montagem (eventualmente em articulação com a OPART) e a gravação da ópera “Dona Branca”, de Alfredo Keil, estreada em 1888. A temática liga-se aos tempos da Reconquista e coaduna-se com a história e com o espaço do próprio castelo. Cabe sublinhar que têm sido raras as montagens recentes desta ópera. A última teve lugar no Teatro Nacional de S. Carlos, em 2010, mas apenas em versão de concerto.

É, finalmente, possível desenvolver outro tipo de produtos, capazes de atingirem camadas do público, por norma menos sensíveis à oferta cultural relacionada com monumentos e com o património.

A criação de conteúdos digitais, hoje tão comuns em monumentos e em museus, será um caminho a trilhar. Cabe tanto incluí-lo na captação de públicos como na estratégia de comunicação. A criação de uma *app* sobre o Castelo de São Jorge (de descarregamento gratuito ou mediante pagamento, consoante o tipo de informação disponibilizada) poderá dar início a um caminho de comunicação que aproxime o monumento da *era digital*.