

Como prefeitos e prefeitas podem construir cidades para as pessoas

Gehl Architects
2019

Traduzido e Editado em Colaboração com a Comunitas
www.comunitas.org.br

O que está neste guia?

Este guia mostra como prefeitos e prefeitas podem incentivar a população a desfrutar os espaços públicos mais ativamente.

Este guia está dividido em cinco seções: Mensurar, Convocar, Experimentar, Apurar e Concretizar.

Oferece estudos de caso das seguintes cidades: Nova Iorque, Pittsburgh, Denver, Lexington, São Francisco, St. Paul e Copenhague.

Cinco coisas que você saberá após ler este guia

- 1 A vida urbana é o que acontece nos espaços comuns das cidades, nas ruas e entre os edifícios.
- 2 A vida urbana prospera quando todas pessoas podem desfrutar o fato de compartilhar atividades em um mesmo espaço.
- 3 Uma vida urbana ativa promove saúde, cidades mais seguras, maior engajamento cívico, criação de oportunidades econômicas e mobilidade. Uma vida urbana ativa também constrói capital social e promove sociabilidade e integração das pessoas com as comunidades locais.
- 4 Cidades que têm uma vida urbana vibrante são mais economicamente ativas, e por serem mais saudáveis e confortáveis, são capazes de atrair e reter talentos.
- 5 A vida urbana precisa ser incentivada a) prestando atenção como as pessoas se sentem ao utilizar os espaços públicos e quais atividades são praticadas neles; b) projetando ruas e espaços públicos que incentivem a atividade social e não somente deslocamentos; e c) alterando políticas, processos e práticas de planejamento urbano focado em benefício das pessoas e necessidades diárias da população local.

Sobre nós

Gehl Architects

Na Gehl, trabalhamos com cidadãos, colaboradores, parceiros e clientes de modo a promover ao redor do mundo, o conceito de cidades para pessoas.

Acreditamos que para tornar as cidades mais justas, saudáveis e sustentáveis, os espaços públicos devem ser mais envolventes e inclusivos para todos. É por isso, trabalhamos para integrar ao ambiente construído dos bairros, cidades e municípios, as necessidades básicas, experiências cotidianas e aspirações para qualidade de vida das pessoas.

Somos consultores em estratégia e design das cidades, oferecendo expertise em como fomentar a vida urbana, estratégia de transformação do território e desenho de espaços públicos. Nossa missão é transformar a maneira como as cidades são formadas, tornando vida urbana o fio condutor para todas iniciativas relacionadas ao desenho, planejamento e governança. Nós nos envolvemos em processos capacitação técnica, transformando a maneira de como abordar o planejamento urbano, compartilhando nossas ferramentas para impacto em larga escala e promovendo mudança de hábitos através de atividades, prototipagem e execução. Independentemente da complexidade de um projeto, nosso processo começa sempre centrado no comportamento humano e a realidade do contexto local.

Sobre nós

Comunitas

A Comunitas é uma organização da sociedade civil brasileira que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país.

Introdução

Para quem é este guia?

Este guia é destinado para prefeitos, prefeitas e servidores públicos municipais. Ele apresenta motivos pelos quais é necessário focar nos padrões de comportamento humano e mensurar como as pessoas utilizam espaços públicos. Além disso, oferece táticas e estudos de casos, que exemplificam como administradores públicos melhoraram a gestão da cidade através de medidas simples. Desejamos desta forma dar subsídios para enfrentar alguns dos maiores desafios na agenda municipal, tais como redução da criminalidade e promover uma economia vibrante, que promova crescimento local e orgulho por parte dos cidadãos. Estes são assuntos fundamentais para promover qualidade de vida nas cidades, e podem ser facilmente resolvidos através da melhoria dos espaços públicos, desde que a meta seja tornar mais convidativo e agradável para mais pessoas, passarem tempo ao ar livre. Ativar áreas-chaves no contexto urbano, são táticas capazes de promover um legado que todo prefeito deveria aspirar: prosperidade, economia dinâmica e inclusão social.

O que é a vida urbana?

A vida urbana é o que acontece quando pessoas interagem umas com as outras em espaços públicos, sejam ruas, praças, parques ou qualquer espaço aberto entre as edificações. A vida urbana ocorre principalmente através de atividades que se desenrolam cotidianamente ao ar livre, tais como necessidades básicas do dia a dia, socialização, lazer, transporte e trocas comerciais.

A vida urbana é composta de momentos descontraídos e relativamente fugazes, como compartilhar um banco com um desconhecido, desfrutar de um lanche no parque, cumprimentar vizinhos no ponto de ônibus ou assistir uma apresentação ao vivo na esquina de uma rua. A vida urbana pode ser promovida por crianças brincando em um playground, indicando direções aos turistas ou manifestantes se reunindo em uma praça para discutir assuntos relevantes para o bem-estar coletivo.

Para a vida urbana florescer, a população deve se sentir segura para andar nas ruas a qualquer hora do dia. É comprovado que quanto mais pessoas escolhem fazer isso, mais seguras tornam-se nossas ruas e espaços públicos e, portanto, mais virão gerando assim um círculo virtuoso de segurança pública.

Ironicamente, quando os espaços são projetados para inibir a permanência de certos grupos, os mesmos se tornam hostis para um todo e se tornam ainda mais inseguros. A vida urbana deve ser acessível para pessoas de todas origens, contribuindo para uma cidade mais justa, inclusiva e vibrante. Toda parcela da população tem direito à vida urbana.

O que sabemos sobre vida urbana:

“[Os agentes públicos da cidade de Copenhague] se preocupam em construir uma cidade que resulte em pessoas mais felizes, sociáveis e com um senso de bem-estar cívico coletivo onde cada um entende qual a sua contribuição para o todo. Eles acreditam que se você fizer isso, a taxa de criminalidade é reduzida”. - Teresa Tomlinson, prefeita de Columbus, Georgia.

A vida urbana prospera quando os líderes das nossas cidades criam ruas, parques, praças e espaços públicos que colocam os desejos e as experiências das pessoas em primeiro lugar. Pense em sua cidade favorita que não seja a cidade em que você mora: o que torna essa cidade atraente e por que você ama ela? Muitas vezes, é capaz que seja o fato de poder desfrutar do simples fato de estar fora de casa, caminhando ou em alguma atividade de lazer. Nós percebemos isso inconscientemente e as atividades se desenrolam de maneira intuitiva.

Uma vida urbana nutre um senso de comunidade à medida que aprendemos a valorizar nossas semelhanças, respeitar as diferenças e chamamos de lar os bairros onde vivemos. Isso ajuda a atrair talentos para cidade, aumenta a competitividade econômica local e permite que a população tenha um estilo de vida mais ativo no ambiente público, facilitando atividades como caminhada, ciclismo e muitas outras. O compartilhamento de espaços públicos reduz intolerância e medo intrínseco causado por diferenças sociais, uma vez que diversas pessoas possam interagir, revela-se que barreiras sociais são menores que imaginamos. Isto promove engajamento cívico, estabelecimento de confiança coletiva e nos convida a contribuir para a vida de nossa comunidade.

Pesquisas mostram que uma vida urbana ativa também constrói o capital social que a sociedade precisa para ajudar as pessoas a sair da pobreza, bem como para promover uma melhor saúde. A Organização Mundial da Saúde define saúde como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não configurando apenas ausência de doenças ou enfermidades. Planejar uma cidade para facilitar todos os três estados de saúde é, em essência, uma forma de planejar vida urbana.

Como usar este guia

Sabemos que quando prefeitos iniciam seu mandato, herdam projetos em diferentes momentos de planejamento e implementação. Desta forma, este guia é dividido em cinco seções: Mensurar, Convocar, Experimentar, Apurar e Concretizar. Em cada seção, oferecemos táticas de projeto e estudos de caso relevantes.

A leitura deste material irá ajudar a incorporar técnicas de planejamento e desenho urbano focadas nas pessoas, em qualquer etapa de desenvolvimento de seus projetos.

Além disso, para ajudar a apresentar seu caso a colegas e pessoas interessadas, incluímos uma apresentação em PowerPoint de estudos de casos relevantes, disponíveis para download gratuito online (em inglês). A partir do verão de 2017, também hospedaremos nossas ferramentas de pesquisa online, tornando mais fácil para qualquer um executar avaliações de espaços públicos focado em pessoas.

Acesse <<https://mayorsguide.gehlinstitute.org>>. Se quiser entrar em contato, mande uma mensagem para mail@gehlpeople.com

1 O projeto “Raj Chetty and The Equality of Opportunity” descobriu que a qualidade dos bairros é o fator mais importante na mobilidade socioeconômica. Sua pesquisa mostra que a ascensão de camadas de baixa renda para níveis mais elevados ao longo de uma ou mais gerações, é mais provável quando crianças crescem em bairros com famílias de diferentes níveis socioeconômicos, boas escolas públicas, altas percentagens de famílias nucleares, curtas distâncias de deslocamento entre atividades cotidianas e acesso a atividades de caráter comunitários. Cidades com grande quantidade de bairros com diversidade de renda, (onde famílias ricas, de classe média e pobres compartilham a mesma localidade) são cidades em que uma criança de família pobre, tem maior probabilidade de ascensão econômica quando adulta. O papel da vida urbana aqui é que o seu foco na qualidade espacial de suas ruas e espaços abertos utilizados com frequência, funciona como um equalizador social. A convivência entre pessoas de diferentes origens através de atividades de lazer e interação cotidiana, oferece oportunidades de trocas de experiências, perspectiva de vida, visão de futuro, valores e acesso à informação. Isso é especialmente relevante durante a infância e adolescência.

2 Um estudo de 2016 feito pelo Lancet (prestigioso jornal médico do Reino Unido) mostrou que o ambiente urbano tem um efeito direto sobre a atividade física e a saúde das pessoas. O estudo mostrou que ambientes que oferecem oportunidade para a prática de atividades físicas — geralmente caracterizados como áreas mais densas, proximidade a parques e acesso ao transporte público — aumentam a quantidade de atividade física entre 45% e 59%, na vida das pessoas que vivem naquele local. Este estudo comparou catorze cidades ao redor do mundo e levou em consideração diferenças entre características climáticas, e índices socioeconômicos. Em resumo, planejar a vida urbana com ambientes que ofereçam uma plataforma para atividades físicas, promove melhor saúde física e mental da população, além de profissionais mais produtivos.



mensurari

Se você quiser entender como melhorar os espaços públicos em sua cidade, não comece do zero. Comece mensurando.

Quando você mensura quantas pessoas utilizam os espaços públicos, onde elas se localizam com mais frequência, bem como quais atividades estão ocorrendo dadas as condições existentes, você terá clara ideia sobre quais alterações serão mais relevantes para a vida urbana de uma cidade ou bairro. Descobrirá quais elementos de desenho urbano e políticas públicas devem ser desenvolvidos. Métricas quantitativas focadas em pessoas permitem que você crie um argumento sólido baseado em dados, criando uma conversa embasada sobre o projeto e muitas vezes persuadindo céticos e opositores a contribuírem. Tais dados também podem evidenciar padrões anteriormente invisíveis ou negligenciados pelas secretarias municipais.

Contudo, a mensuração conta apenas parte da história. Devem ser combinados censo, questionários, engajamento público com a população e coleta de dados quantitativos sobre custos de execução para requalificação dos espaços públicos. Também é importante ser ético quanto à coleta de dados, mantendo anônimas a identidade dos respondentes e disponibilizando transparência para o público em relação aos dados.

Táticas

Meça o que as pessoas estão fazendo - exatamente onde elas estão presentes

Trazer a população para o processo de planejamento da cidade pode ser difícil. Os canais através dos quais os cidadãos podem comunicar suas necessidades aos líderes da cidade são tradicionalmente limitados e muitas vezes atendem a uma parte da população com uma visão muito crítica.

Para expandir e diversificar as vozes envolvidas no planejamento de cidades, líderes precisam encontrar novos canais para receber as devolutivas e novos formatos de inclusão de residentes no processo de desenvolvimento urbano. Uma opção para os líderes das cidades é entrar em contato com os cidadãos de maneira ativa, ao invés de esperar que as pessoas tragam uma crítica. Ao encontrar as pessoas presencialmente nos locais onde elas vivem ou trabalham e tornar esta uma rotina de sua função, líderes entendem melhor como atender seu eleitorado e como realizar políticas públicas efetivas, além de compreenderem como regulamentações afetam diretamente o dia a dia e o impacto da qualidade do ambiente construído na vida das pessoas.

Defina métricas de sucesso baseadas na vida cotidiana

Há um ditado antigo corporativo que diz “meça aquilo que é importante para o seu sucesso”. A maioria das cidades possui dados detalhados sobre volume de tráfego, quantidades de carros na estrada, tempo de viagem, áreas propensas a congestionamentos ou número de acidentes de trânsito. No entanto, as cidades tradicionalmente não coletam o que chamamos de métricas “people-centred”, baseadas em como as pessoas usam e se movem pelo espaço público. Isso resulta em um entendimento unilateral sobre como as cidades devem ser planejadas, muitas vezes levando projetos de requalificação urbana extremamente hostis para pedestres e ciclistas. Para obter uma compreensão global de sua cidade, incluindo ações, comportamentos e necessidades dos residentes, você precisa coletar dados centrados nas pessoas. Perguntar “quando, onde e quem” é o primeiro passo para entender como priorizar os investimentos no setor público e como os mesmos afetam a população.



ESTUDO DE CASO

Nova Iorque

A intervenção da Times Square
focada no uso do pedestre

A cidade de Nova Iorque é um dos ambientes urbanos mais densos nos Estados Unidos e, como a maioria de suas cidades, possui métricas detalhadas para o tráfego de veículos e planos complexos para reduzir seu congestionamento. Ainda antes de 2008, não eram conhecidas informações sobre pedestres, ciclistas ou quais atividades as pessoas realizavam nos espaços públicos da cidade. Trabalhando com organizações civis, a cidade envolveu centenas de voluntários para visitar as principais ruas e espaços em quatro dos cinco distritos da cidade. Desta forma, centenas de milhares de pessoas foram “contabilizadas” enquanto realizavam suas rotinas diárias.

Usando essa metodologia, os oficiais da cidade conseguiram entender como as ruas e outros espaços públicos estavam beneficiando ou não a qualidade de vida das pessoas. Uma descoberta importante foi que 90% do espaço na *Times Square* era dedicado a carros. Contudo 90% dos que passam ou visitam a *Times Square* eram pedestres. Havia um claro desequilíbrio entre o espaço e quantidade de pessoas.

Um dos lemas favoritos do prefeito Michael Bloomberg foi: “Em Deus nós confiamos, mas para qualquer outro, tragam os dados para discutirmos!” Equipado com esses dados, o prefeito

tinha agora a evidência empírica para direcionar o investimento e o capital político para ideias inovadoras, como a criação de novos espaços públicos ao longo da Broadway, entre as ruas 14 e 57, inclusive na *Times Square*.

Da *Times Square* a *Flushing*, no *Queens*, novas estratégias de design foram desenvolvidas em toda a cidade. Estas estratégias melhoraram drasticamente a vida urbana, simplificando cruzamentos, reduzindo distâncias para travessia de pedestres, reduzindo a largura das faixas de tráfego e reduzindo conflitos entre os diferentes modos de mobilidade (por exemplo, pedestres ganharam prioridade sobre carros fazendo curvas). Múltiplas métricas focadas nas pessoas ofereceram uma base para tomada de decisões inovadoras que melhoraram os espaços públicos e serviram a inúmeros interesses do cidadão.

A intervenção da Times Square focada no uso do pedestre – ou melhor, sua transformação em uma praça pública – aumentou em 84% o número de pessoas permanecendo na área e melhorou o fluxo de tráfego de veículos ao longo das avenidas no centro de Manhattan. Além disso, as empresas viram o aumento no tráfego de pedestres, refletido nas vendas, além da diminuição de imóveis vazios nestas localidades. Em uma pesquisa, 42%



mais pessoas disseram que compraram na vizinhança e 74% disseram que a *Times Square* melhorou drasticamente. Acidentes com pedestres caíram 35%, em parte devido ao fato de haver 80% menos pessoas caminhando no espaço dedicado ao tráfego de automóveis.

O estudo de caso da *Times Square* estabeleceu um precedente para as cidades em como mensurar, implementar novas soluções e avaliar o sucesso das alterações feitas no ambiente construído, priorizando o pedestre e atendendo melhor à vida urbana.



Convocar

Cidadãos são frequentemente solicitados a avaliar como projetos devem ser feitos. Porém este engajamento geralmente ocorre tardiamente, quando projetos já foram definidos. Os cidadãos são questionados, por exemplo, se preferem “opção 1, 2 ou 3”. No entanto, estes mesmos cidadãos não têm voz ativa na hora de sugerir quais tipos de projetos eles realmente querem ver implementados. Os formatos clássicos desse engajamento geralmente atraem uma parcela restrita da população e promovem um ambiente de oposição, ao invés de engajamento. Ao estabelecer um novo formato de engajamento, e convocar mais pessoas a participarem construtivamente do processo de planejamento, o engajamento não apenas se torna mais inclusivo, mas também eficaz.

Táticas

Convoque pessoas para participarem no processo e publique resultados

As pessoas percebem quando estão sendo escutadas. Somos expostos por sinais explícitos e implícitos, verbais e não verbais que nos dizem se somos bem-vindos a contribuir ou se trata-se de uma mera formalidade. Para promover a vida urbana autêntica, cada pessoa precisa se sentir bem-vinda para participar no planejamento dos espaços públicos, a fim de se tornar um agente ativo na sua comunidade. Conscientização entre agentes tomadores de decisão, sobre a necessidade de transparência quanto aos locais de reuniões, como contribuir e como sugestões foram incluídas ou não, é fundamental para a otimização dos recursos públicos e confiança da população. Confiança é o capital social de base para qualquer cidade se desenvolver em seu potencial máximo, fomentar cooperação e velozmente atingir resultados.

Reduzindo barreiras para melhor participação

Reduzir as barreiras à participação é fundamental para que as pessoas contribuam de forma construtiva ao processo de planejamento. Um parque só é diverso e acolhedor se houver fácil acesso. Da mesma forma, as pessoas contribuirão de maneira enriquecedora, caso sintam que estão sendo ouvidas. Neste processo, inesperadas e tangíveis ideias emergem aumentando a chance de sucesso. Em vez de esperar que os cidadãos se pronunciem, os líderes da cidade devem criar canais para receber contribuições mais diversificadas. Promover sessões de trabalho colaborativo diretamente nos locais de projetos, convocar fóruns abertos regularmente, fornecer tradutores para portadores de deficiência visual e permanecer aberto para engajamento com grupos específicos de um bairro através de processos menos formais, pode ajudar a garantir ideias construtivas e atender um grupo mais amplo da população. Se a métrica de sucesso é a requalificação de um espaço urbano, ela deve ser o quanto este espaço é utilizado, então um engajamento efetivo é o catalisador fundamental para o atingir esta meta.

A group of people are seated around a large, polished wooden conference table in a formal meeting room. The room features white walls with several framed portraits and a large double door in the background. The participants are dressed in business attire, and some are looking towards the camera while others are looking at documents or each other. The lighting is warm and focused on the table area.

ESTUDO DE CASO

Pittsburgh

Programa “*The Mayor’s Night Out/Mayor’s Night In*”, chamando todos os constituintes!

Em 2014 o prefeito Bill Peduto, de Pittsburgh, convidou todos os moradores da cidade para se encontrarem com ele e sua equipe através de seus programas “*Mayor Night Out/Mayor’s Night In*” (*Prefeito sai às ruas à noite/ Prefeito abre as portas à noite*). Em vez de esperar que as pessoas se deslocassem exclusivamente para assistir a audiências públicas ou reuniões realizadas pela prefeitura, ele foi aos lugares onde organizações civis se encontram regularmente e tornou público onde poderiam encontrá-lo para conversar.

Durante o *Mayor’s Night Out*, o prefeito Peduto e sua equipe circulam por diferentes bairros da cidade e convidam os moradores a manifestar ideias e preocupações sobre suas vizinhanças. Além disso, a equipe do prefeito transmite reuniões online e pelo rádio, enviando uma mensagem clara de que o prefeito está interessado em ouvir de todos os participantes.

Da mesma forma, no *Mayor’s Night In*, a prefeitura abre suas portas para os residentes visitarem seus escritórios e compartilharem seus pensamentos. Os benefícios de tais convites deliberados foram expressivos.

No primeiro *Mayor's Night In*, o prefeito e outros diretores de departamentos da cidade ouviram preocupações sobre questões de qualidade de vida que os moradores pensavam que deveriam informar o prefeito. Anteriormente, detalhes se perdiam nas reuniões da Prefeitura, em parte porque não considerados importantes o suficiente para ir até a prefeitura. Ao sentirem-se bem-vindos em participar de tais reuniões, preocupações sobre seus bairros como escolas sendo fechadas, falta de empregos, programas de capacitação, entulho deixado nas ruas e outras questões que o prefeito poderia atuar, puderam ser abordados.

Os eventos foram bem-sucedidos à medida que promovam a comunicação em “duas mãos” e democratizaram ainda mais o processo de criação e manutenção da cidade. Por fim, o programa deu ao prefeito Peduto a chance de lidar com a falta de transparência criada pelo governo anterior. Para obter mais confiança do público, o prefeito foi capaz de introduzir sua abordagem de “fazer e acontecer” a governança de uma maneira mais convincente e eficaz.



3

Experimental



Embora a compreensão do valor da vida urbana seja crucial, a implementação efetiva de mudanças de desenho de espaços abertos e políticas públicas que melhorem a vida das pessoas é mais fácil na teoria do que na prática.

Na seção “Convocar”, descrevemos maneiras de incorporar proativamente as vozes de diferentes partes interessadas no processo de criação da cidade. Aqui, descrevemos abordagens orientadas para a ação com o objetivo de produzir resultados reais no espaço: começando com intervenções temporárias que se baseiam no que já existe e pode ser melhorado com pequenas ações de alto impacto, no entanto sempre trabalhando em direção a uma mudança sistêmica de longo prazo.

Táticas

Usar projetos baixo custo e baixo risco para testar soluções inovadoras

Faça projetos teste simples e temporários para explorar as possibilidades de redesenho do espaço público para promover atividades de lazer e conquistar apoio para iterações de longo prazo. Esses “protótipos” ou “projetos-piloto” podem assumir diversas formas - um evento recorrente que dedique momentaneamente para pedestres as ruas dedicadas à carros. Rápidas intervenções como pintar uma ciclovia, ampliar uma faixa de pedestres ou implantar áreas para sentar-se e desfrutar do espaço, são alguns dos muitos exemplos. É importante trabalhar junto com associações da sociedade civil para garantir relevância, contar com ajuda na implementação, criar pertencimento e prover “zeladoria” para manutenção, contra vandalismo e constante aprimoramento. Mas é claro que nem todo mundo gosta de mudança; por exemplo pequenos empresários muitas vezes se opõem a projetos que priorizem

pedestres em detrimento de estacionamento, por visão de curto prazo. Criar um “teste ao vivo” em vez de implementar algo permanente e custoso, reduz oposição e conquista novas alianças, fortalece elos entre membros da comunidade e, em última instância, cria um senso pertencimento compartilhado.

Crie algo a partir de elementos já existentes

É fácil ignorar elementos subutilizados no espaço público. Monumentos, instituições conhecidas ou centros comunitários podem não ter uma relação imediata com a visão geral ou com as diretrizes do projeto, mas podem servir como ponto de partida. Da mesma forma atores já presentes ou atividades formais ou informais que já ocorrem no local podem servir como base para entender o que pode ser promovido ou mitigado. Transformar muretas em bancos, capinar um gramado, reposicionar cadeiras para a rua, promover churrascos e áreas para skate - tudo isso pode oferecer uma plataforma para atividades ocorrerem no espaço público. Em vez de começar do zero, identifique os ativos existentes subutilizados e fomenta o que as pessoas já estão fazendo. Acolha as pessoas e suas ideias.



ESTUDO DE CASO

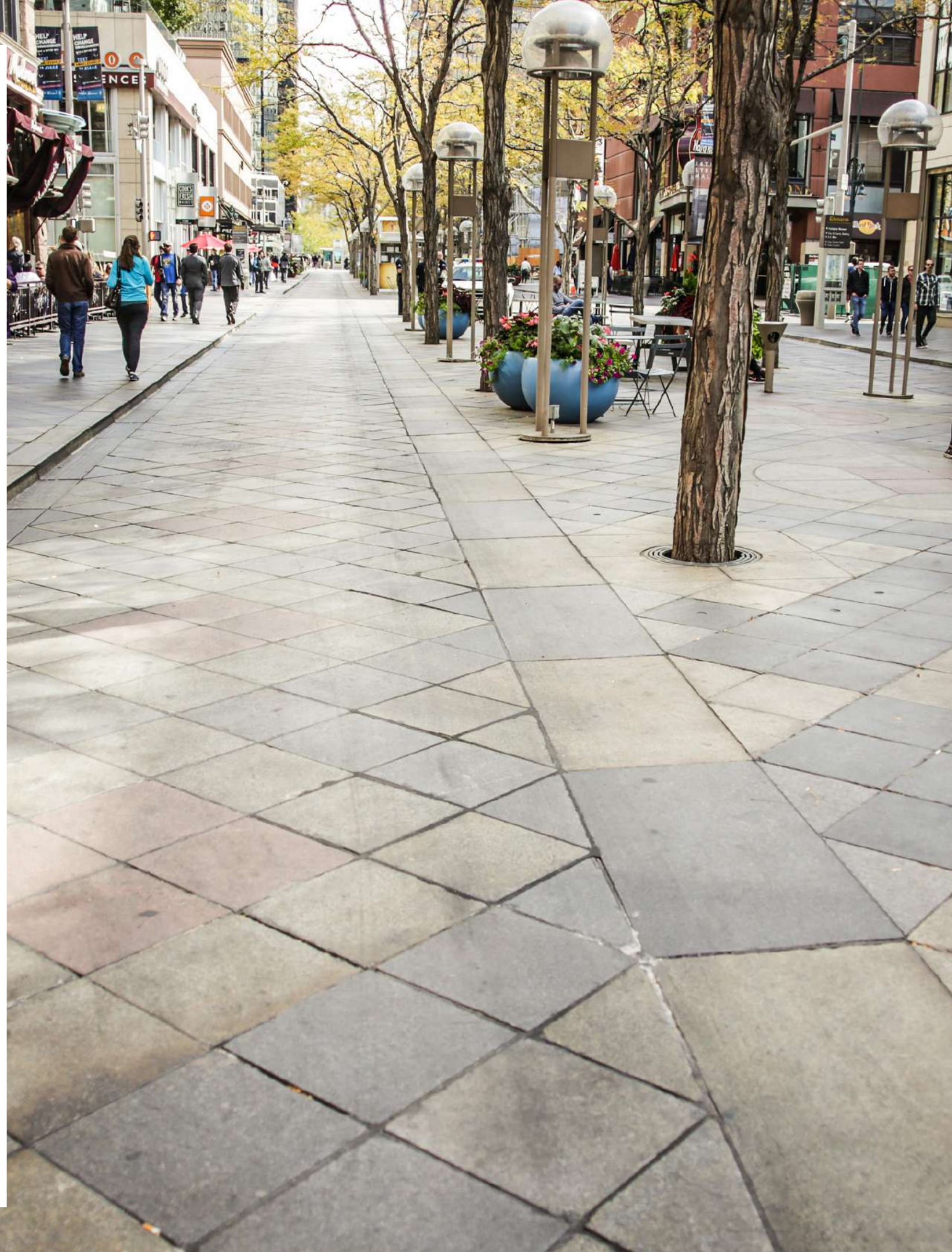
Denver

Promovendo o tráfego de pedestres - o projeto piloto da *16th Street Mall*.

O *16th Street Mall* é uma das principais ruas comerciais no centro do bairro comercial de Denver. Cercado por restaurantes e lojas, a rua se tornou um calçadão e estava fechada ao tráfego de carros, exceto por um ônibus gratuito que ligava a *Denver Union Station* ao *Civic Center*. Por muitos anos, o calçadão foi considerado altamente inovador e um destino turístico. Mas, apesar de ser um eficiente corredor de transporte público, a falta de pedestres dificultava a permanência de lojas, restaurantes etc. Além disso, diversas preocupações em relação à segurança eram um constante problema para a rua. Por fim, o *16th Street Mall* oferecia pouca atratividade para pessoas desfrutarem o local, além da hora do almoço nos dias de semana, quando as calçadas estavam cheias de profissionais do centro da cidade. Enquanto isso, manutenção e constante reparos custavam à cidade milhões de dólares por ano, com pouca atividade nas ruas para justificar os gastos. O financiamento federal disponível forneceu uma oportunidade para melhorias necessárias, mas negociar os divergentes interesses com planejadores de tráfego, comissão de patrimônio histórico e proprietários de imóveis, mostrou-se grande um desafio, porém não impossível.

Para mostrar que a rua era digna de transformação e investimento adicional, a *Downtown Denver Partnership* criou um programa piloto para o *16th Street Mall* para reunir vários eventos e para levar a conversa à frente. Alguns líderes de agências duvidavam que o *16th Street Mall* pudesse ser um lugar animado e atraente dedicado exclusivamente para pedestres. Então, começando com apenas dois domingos em 2014, quatro domingos em 2015, cinco finais de semana em 2016, e finalmente a linha de ônibus foi temporariamente transferida para as ruas paralelas, assim como planejado. A *Downtown Denver Partnership* colaborou com a agência de transporte regional para ressignificar o espaço na *16th Street*, tornando-a mais amigável para pedestres, com assentos e uma ampla variedade de programas de arte, culinária, produtos locais, além também de uma programação culturais.

A *Downtown Denver Partnership*, junto com a secretaria de planejamento municipal mensuraram o fluxo de pedestres, o tipo de usuários e outros fatores antes, durante e depois dos projetos piloto. Através dos dados, encontraram benefícios positivos. Antes dos pilotos, as pessoas tendiam a ir ao calçadão para pegar o ônibus gratuito e raramente permaneciam. Durante os finais



de semana com eventos especiais, os níveis de atividade aumentaram em mais de 62%, com uma média, em determinados momentos, de 27 pessoas a mais por quadra. E aos sábados à noite, o número médio de pessoas por quadra aumentou de 57 para 93. Normalmente, apenas 37% dos visitantes do calçadão permaneciam em restaurantes e cafés ao ar livre. Mas durante o projeto piloto, o número de pessoas sentadas ao ar livre aumentou em 194%. Além disso, as mudanças levaram a um aumento na diversidade de gênero e faixa etária, visto que antes do piloto, a composição dos pedestres era de predominantemente masculina, com poucas crianças ou idosos. Durante o piloto, a distribuição de gênero tornou-se mais igualitária, e havia 65% a mais de crianças com menos de 12 anos e 40% a mais de idosos.

Notavelmente, uma vez que os líderes e funcionários das agências de trânsito experimentaram os benefícios de ter mais pedestres no centro da cidade, eles ficaram menos contrários em relação ao objetivo principal, que era transferir o corredor de trânsito da *Denver Union Station para o Civic Center* (uma conexão já considerada, porém inicialmente inimaginável). Eles viram que o redirecionamento da linha de ônibus não resultava em falhas nas conexões e se tornaram mais abertos a melhorias com foco em pedestres no

calçada da *16th Street Mall*.

A competição entre diferentes órgãos públicos por recursos limitados é inevitável em qualquer cidade, mas este projeto piloto criou uma compreensão mais aprofundada, compartilhada entre os vários atores envolvidos. Foi percebido como possíveis melhorias poderiam beneficiar múltiplos interesses simultaneamente.



ESTUDO DE CASO

Lexington

Testando uma fonte - *SplashJAM* como um catalisador para a diversão



A população de Lexington está crescendo rapidamente, mas seus representantes eleitos e atores locais têm lutado para criar uma visão de futuro e um plano de ação compartilhado, para focar investimentos na cidade. O prefeito Jim Gray entendeu que para criar um impacto positivo, as iniciativas devem ser projetadas para alcançar múltiplos objetivos, incluindo equidade social, saúde pública e segurança.

Uma análise do espaço público conduzida pela Gehl na primavera de 2015, revelou formas de operacionalizar estas oportunidades. Algumas crianças brincavam em uma fonte no *Thoroughbred Park*, apesar das regras que proibiam esta atividade. O parque localizado no cruzamento das principais rotas para o centro da cidade, divide quatro bairros de composições socioeconômicas bastante distintas. A maioria dos usuários eram crianças de uma das comunidades vizinhas, predominantemente de baixa renda, que não possuíam acesso a outros lugares para brincar, especialmente durante os meses de verão. Este comportamento, embora considerado compreensível, era considerado pouco higiênico e relativamente inseguro.

Em vez de emitir multas por invasão, o prefeito Gray adotou essa atividade

como um catalisador para uma ação significativa. A brincadeira das crianças na fonte levou a cidade a investir na vida urbana local, e a criar mais áreas de recreação para jovens em Lexington. A Associação de Desenvolvimento do Centro da Cidade (DDA) iniciou um processo para envolver uma ampla gama de interessados, perguntando-lhes que tipo de fontes elas estariam mais interessadas. Com o apoio de fundações nacionais e comunitárias, designers locais e autoridades municipais, a DDA criou o *SplashJAM*, um parque aquático temporário perto do *Thoroughbred Park*, onde a instalação inicial estava sendo realizada. O parque aquático incluía rampas de acessibilidade, mesas de piquenique e guarda-sóis, além de vestiários e banheiros no local.

Para entender como o *SplashJAM* teve sucesso e demonstrou como ele poderia ser melhorado, a utilização do parque aquático foi avaliada usando ferramentas de pesquisa do Gehl Architects. As avaliações mostraram que o *SplashJAM* aumentou a diversidade de usuários levando em conta níveis de educação e perfis socioeconômicos, atraindo pessoas de diferentes etnias de toda a cidade. Desta forma, a ação não foi apenas motivada pela cultura local e necessidade específicas, mas, também, proporcionou um conjunto de experiências compartilhadas. As



avaliações também descobriram que 80% dos visitantes do *SplashJAM* nunca haviam visitado o parque antes do projeto piloto ser instalado, com 71% dos visitantes retornando semanalmente. De fato, antes do *SplashJAM*, uma média de apenas oito pessoas utilizavam o parque a qualquer momento durante o dia; durante o piloto, esse número aumentou para mais de 23 pessoas por hora. Finalmente, esta intervenção levou a um aumento significativo no percentual de pessoas que praticavam caminhada, com 85% a mais de pessoas andando e desfrutando da área como espaço de lazer.

Este método de primeiro estudar o tipo de vida urbana existente, depois tomar medidas para promover esta atividade e, finalmente, avaliar o impacto das mesmas, é uma abordagem que tanto a cidade como a DDA está aplicando a vários projetos de grande e pequena escala em Lexington.

4

Appurra



Projetos para melhoria dos espaços públicos devem ser abordados com flexibilidade. Eles podem ser divididos em múltiplas etapas, com cada etapa envolvendo um processo de avaliação, permitindo que os projetos melhorem ao longo de sua implementação, respondendo assim a condições previamente desconhecidas. Essa estratégia não só torna projetos mais adaptados à realidade, como também permite maior experimentação de designers, produtores de eventos e servidores públicos. Além disso, permite que moradores possam expressar suas sugestões em vários estágios do projeto.

Táticas

Alocar recursos para avaliações de projetos em cada etapa de implementação

Embora compreendamos a frase de Jane Jacobs, “a cidade nunca termina”, é mais difícil torná-la realidade, dada a escassez de recursos públicos e capital político. Organizar o cronograma de entrega do projeto em etapas contendo constantes reavaliações, pode revelar que é possível criar experiências compartilhadas únicas e informar conceitos futuros antes da completa implementação. Além disso, convocar cidadãos a testar iniciativas antes que um grande investimento seja feito pode reduzir o risco e ajudar a garantir que investimentos sejam usados de forma mais eficiente, maximizando o potencial de impacto positivo. As maneiras pelas quais cidadãos usam um projeto, muitas vezes de formas inimagináveis, são cruciais para determinar seu sucesso. O monitoramento, avaliação e reinterpretção do projeto devem ser um processo contínuo, porque o modo como as pessoas usam a cidade é uma constante evolução. Nossos projetos de requalificação dos espaços públicos e construção de cidades devem adotar e planejar

a noção de que a cidade nunca está terminada, mas sim um constante aprimoramento das intenções iniciais.

Facilitar as maneiras que cidadãos possam contribuir de forma positiva, significativa e construtiva.

Os processos tradicionais de desenvolvimento urbano colocam difíceis questões aos cidadãos, uma vez que demandam compreensão de desenhos técnicos e complexos conceitos de projetos. Além disso, fornecer, durante o processo, dados sobre os padrões de uso do local e vida urbana, combinados à simples perguntas aos cidadãos como - “Qual é o seu lugar favorito na cidade e porquê?” - ou - “Quais das qualidades da cidade você quer ver mais em sua vizinhança?” - Oferece a oportunidade de coletar informações valiosas antes de chegar a conclusões. Este simples processo, multiplica a probabilidade de sucesso, uma vez que cidadãos, apesar de não serem técnicos, são especialistas em tópicos relativos à região onde moram. Naturalmente, as respostas às questões citadas orientam naturalmente o bom funcionamento do espaço para necessidades cotidianas, ações concretas e evitam intervenções de mero embelezamento do espaço. Além disso, auxilia na definição de parâmetros de sucesso, elemento vital para avaliar o êxito de projetos de requalificação urbana ou políticas públicas.



ESTUDO DE CASO

São Francisco

Compreensão e convencimento através da prototipagem - *Better Market Street* e o Festival de Prototipagem Urbana

A *Market Street* é uma das rotas mais congestionadas do centro de São Francisco. Ela serve múltiplas linhas de ônibus, além do tráfego de carros, funcionando como uma espinha dorsal da cidade. A *Market Street* também conecta os bairros *Mission* ao *Embarcadero*, sendo o primeiro residencial de uso misto do espaço e o segundo o centro de negócios. Em 2010 a cidade lançou sua iniciativa “*Better Market Street*” (Melhorando a *Market Street*) para melhorar a rua devido a uma série de questões que a tornavam aversiva. Mesmo depois de três anos de grande articulação política entre secretarias da cidade e o prefeito Ed Lee, poucos sinais de melhorias físicas podiam ser observados. Uma série de cenários para requalificação foram desenvolvidos, e a solução preferida por ser também a mais cara, permaneceu sem financiamento. Ao mesmo tempo, um longo processo de avaliação de impacto ambiental relacionado a melhorias nas ruas e nos transportes na escala regional, contribuiu para atrasar ainda mais a evolução.

O Gabinete do Prefeito de Inovação Social e o Departamento de Planejamento Urbano exploraram formas mais leves de intervenções que poderiam demonstrar progresso

e capturar a imaginação do público, eventualmente oferecer subsídios para o potencial para investimentos de longo prazo. O grupo desenvolveu um conceito chamado “*Living Innovation Zones*” (Zonas Vivas de Inovação), que identificou dez trechos ao longo de três quilômetros da *Market Street*. Após conversar com várias associações comunitárias e instituições culturais com interesse em contribuir positivamente para a vitalidade da rua, este conceito também simplificou o processo de legalização dos projetos através do qual as organizações poderiam iniciar seus programas. As zonas ao longo da rua forneceram uma base ampla para atores repensarem como partes destas largas calçadas poderiam funcionar como espaços de permanência e dar suporte ao corredor de transporte público da cidade. Esta iniciativa criou uma oportunidade para testar várias ideias a partir dos conceitos de desenho urbano puderam ser testados, enquanto o programa *Better Market Street* buscava financiamento adicional para consolidação do projeto permanente.

Pouco a pouco, o conceito evoluiu. A primeira zona foi inaugurada em 2012 com curadoria do Museu de Ciências do Exploratorium e em seguida foi ampliada para cinco zonas impulsionadas pelo surgimento do *Market Street Prototyping Festival*. Este festival de três dias foi inicialmente lançado em 2013 como um evento ativista pela



Grey Area for the Arts Foundation e foi adotado mais formalmente como uma parceria entre o Departamento de Planejamento e o *Centro Yerba Buena* de Artes em 2014. Sua mais recente edição contou com 50 projetos realizados por membros da comunidade, que iam desde bancos experimentais a fontes interativas, banheiros públicos e áreas de lazer. Alavancando o financiamento de fundações, o evento sancionado pela cidade forneceu uma plataforma para o engajamento dos cidadãos que fez uso da criatividade, empreendedorismo e participação dos residentes num formato que processos tradicionais de desenho urbano não poderiam ter alcançado a mesma diversidade de proposições. Para informar eventos futuros e técnicas de design de espaços públicos, a cidade avaliou os protótipos do festival com as ferramentas do Gehl Architects para ver quais instalações, exerciam maiores níveis de interação social entre os visitantes.

A estrutura do festival simplificou o processo de logística e licenciamento para instalações individuais e convidou os cidadãos a criar mobiliário urbano e pequenos pavilhões temporários na calçada em colaboração com a prefeitura. Assim, uma plataforma de diálogo mais produtiva, colaborativa e inclusiva foi desenvolvida entre a comunidade desenho dos espaços públicos, artes, grupos de saúde pública e segurança. Além disso, essas

atividades chamaram a atenção para a rua, estimulando o Departamento de Obras Públicas a acelerar os esforços de pavimentação e adoção de faixas para pedestres. As plataformas inclusivas das *Live Innovation Zones* e *Prototyping Festival* encorajaram os residentes a dizer “Sim!” para mudar ao invés de apelar para o “Não no meu quintal!”

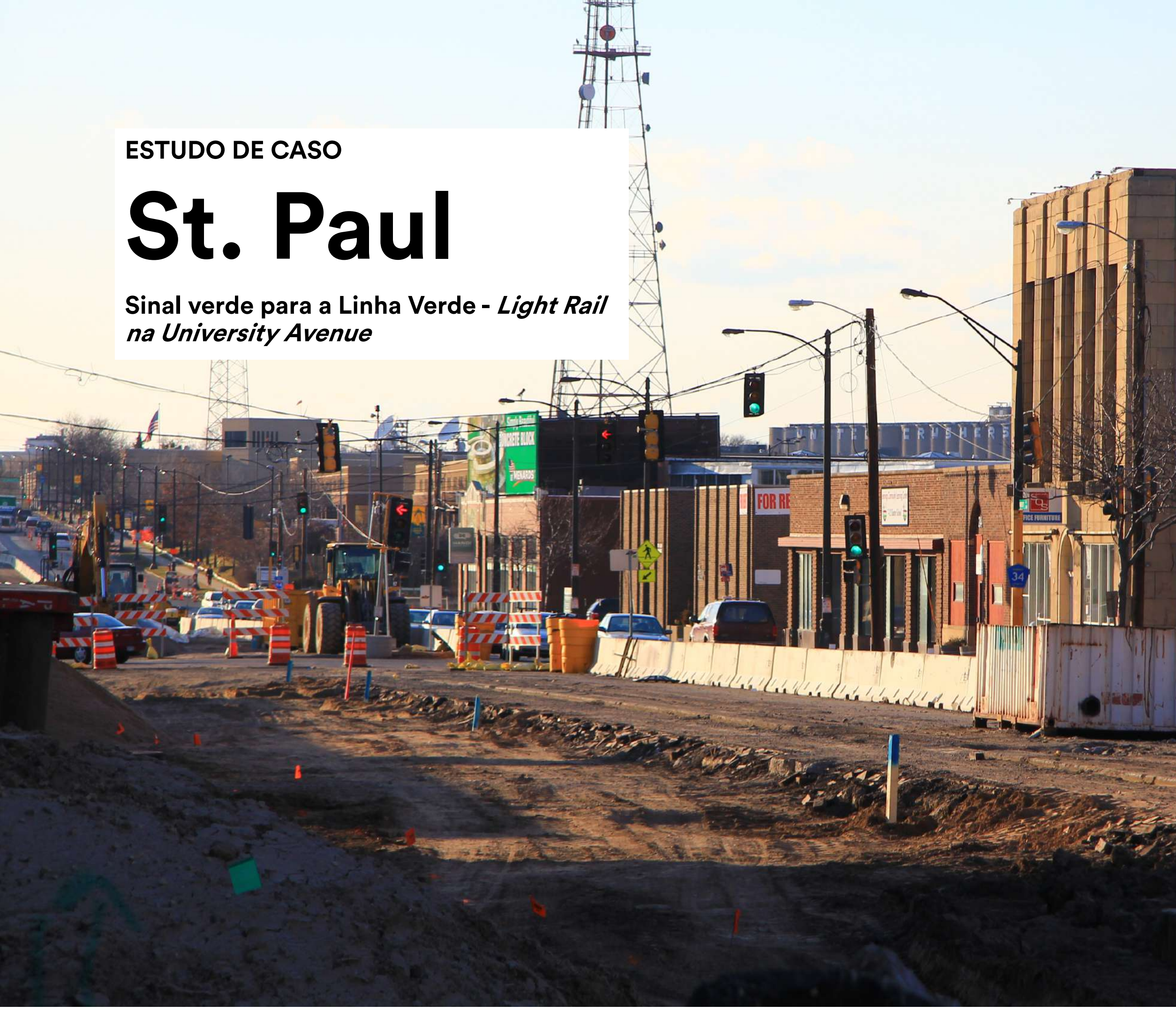
Embora a solução definitiva de requalificação da *Market Street* ainda esteja incerta, a cidade aprendeu muito com essas novas experiências, para a melhoria da vida urbana no local, engajamento com a população, ativação temporária dos espaços públicos e infraestrutura urbana. Este estudo de caso demonstra como os governos podem descobrir novos processos e ideias inesperadas de como mudar o espaço para melhor, através de pequenas intervenções. Demonstra que ao permitir que cidadãos tenham voz ativa podem contribuir coletivamente para uma vida urbana com maior qualidade de vida. A *Market Street* incorpora uma forma “permanentemente temporária” de criação de cidades que reflete a cultura urbana em rápida evolução de São Francisco durante os últimos cinco anos.



ESTUDO DE CASO

St. Paul

Sinal verde para a Linha Verde - *Light Rail*
na *University Avenue*



Os bairros ao longo da *University Avenue* em St. Paul, são em grande parte comunidades imigrantes com baixa renda. Muitos têm lutado por décadas contra a falta de investimento e negligência da gestão local. Quando os governos municipais, estaduais e federal se reuniram para apoiar a construção da Linha Verde do metrô, entre St. Paul e Minneapolis tinham como plano inicial uma linha que não incluía paradas nestes bairros, mas os moradores não queriam ficar de fora desta oportunidade de transporte. Ao mesmo tempo, moradores expressaram compreensíveis preocupações sobre as melhorias do governo, pois poderiam levar ao aumento dos valores de propriedades e de aluguéis comerciais. Ao final reivindicaram serem escutados pelo governo e o prefeito Chris Coleman os acolheu. Ele lutou para adicionar três paradas nos bairros, mas também reconheceu que os moradores precisavam se sentir como se as melhorias na infraestrutura fossem realmente para eles. Qual foi a sua estratégia? O prefeito Coleman reduziu os riscos relacionados por perdas econômicas para pequenas empresas ao longo da zona de construção da *University Avenue*, oferecendo empréstimos perdoáveis iguais à quantidade de negócios perdidos durante o período de construção.

Esta demonstração de apoio encerrou rumores de que as empresas perderiam 50% dos lucros durante a construção e dialogou diretamente com uma população que se sentia em risco. Um estudo da Universidade de Minnesota, desde então, afirmou que a Linha Verde melhorou o acesso da vizinhança a aproximadamente 2.000 empregos.

O projeto da Linha Verde tornou-se muito mais do que o desenvolvimento da linha férrea, promovendo, também, melhorias em moradias populares, maior acesso para comunidades de baixa renda a outras áreas da cidade e uma melhoria no comércio local. Ao fazê-lo, obteve o apoio de comunidades que, de outra forma, poderiam ser céticas em relação a grandes projetos de infraestrutura. O prefeito Coleman, desde então, compreendeu o momento como fundamental para cultivar a confiança entre os diferentes agentes da vida urbana.



A green-tinted photograph of a cable-stayed bridge with a large white number '5' overlaid on the left side. The bridge has several tall, white pylons with multiple stay cables. In the background, a building with a dome is visible. The overall scene is a cityscape with a modern bridge.

5

concretizar

Embora a requalificação de um parque ou rua tenha grande valor, o objetivo mais amplo dos prefeitos deve ser de instituir no governo e sociedade civil o enfoque de planejamento urbano centrado nas pessoas. As cidades podem ser mais atraentes, habitáveis e inclusivas, ao utilizar uma ferramenta de projeto urbano que ouve as pessoas diretamente afetadas pelos projetos. Tal abordagem não é apenas possível, mas provou ser altamente bem-sucedida na escala da cidade e na agenda política.

Táticas

Implementar nas secretarias uma cultura de planejamento urbano centrado nas pessoas

Use métricas e táticas centradas nas pessoas para cultivar uma melhor qualidade de vida na cidade, para todos os habitantes. Se um ambiente construído se torna mais habitável, adaptável e aprazível para pessoas, aumenta-se a qualidade de vida e as pessoas vivem mais singelas e produtivas. Por consequência a economia local se fortalece e geral capital político favorável para os servidores públicos.

Encontre um método de institucionalizar a mudança

Em uma era de urbanismo tático, as cidades correm o risco de “enganar” os cidadãos ao não proceder com projeto além da fase de teste e experimentação. Melhorias no âmbito público devem ser mais substancialmente investidas e assumir um caráter permanente. Os primeiros sucessos durante o estágio “Experimental” dos projetos de curto prazo devem ser aproveitados em políticas e desenvolvimentos de médio ou longo prazo para, em última instância, passar da evolução para a concretização.

ESTUDO DE CASO

Copenhagen

Conte para as pessoas - o projeto “*Metropolis for People*”



O que começou como a pesquisa do urbanista dinamarquês Jan Gehl sobre como aferir e mapear como as pessoas utilizam os espaços abertos evoluiu para um método capaz de gerar dados para auxiliar, com as evidências, decisões políticas da cidade. Por mais de 20 anos, a cidade de Copenhague aplicou esta metodologia baseada em dados empíricos, para definir estratégias de desenvolvimento urbano, planejamento estratégico e investimentos.

Começando com a contagem de bicicletas "*Bicycle Account*" em 1996, os dirigentes da cidade contrataram extensas pesquisas para informar o comportamento nos deslocamentos, que direcionaram para pontos estratégicos na cidade, investimento em infraestrutura cicloviária e políticas públicas. Os resultados, publicados a cada dois anos, além de demonstrar esta cidade como líder global em mobilidade de bicicletas; também ilustram a transparência municipal e criam confiança entre os cidadãos e os dirigentes. Esta forma de documentação baseada em dados empíricos, capturou dados quantitativos, como o número de ciclistas crianças ou idosos, além de



dados qualitativos, como a percepção de segurança e a motivação para o ciclismo entre os cidadãos.

A *Bicycle Account* tornou-se um componente formal da estrutura de investimento em infraestrutura de mobilidade da cidade e começou a se espalhar para outros aspectos do planejamento estratégico. Em 2010, a cidade lançou uma campanha de cinco anos para tornar Copenhague a cidade mais habitável do mundo. O projeto, intitulado "*Metropolis for People*" (Metrópolis para as pessoas), incluiu métricas simples, mas tangíveis e ambiciosas para a qualidade de vida urbana. A cidade voltou a comprometer-se com metas quantitativas e qualitativas para colocar as pessoas em primeiro lugar na sua agenda. Em 2015, Copenhague atingiu sua meta para pessoas que gastam 20% mais tempo em espaços públicos (em relação a 2010), o que era uma ambição unificadora entre as agências da cidade, desde parques, transporte, planejamento e desenvolvimento econômico. Outra meta era que 80% dos moradores se sentissem satisfeitos com a qualidade do espaço público. Tais medidas

de requalificação conduziram ao investimento na qualidade da vida urbana e buscavam beneficiar o maior número possível de residentes.

A cidade formalizou a coleta desses dados anualmente, em uma “*Public Life Count*” (Contagem da Vida Urbana) que foi inspirada na “*Bicycle Account*” em termos de formato e abordagem. Todos os anos, entre 2010 e 2015, a cidade publicou uma ampla gama de dados centrados nas pessoas.

Para coletar os dados necessários para monitorar de forma transparente e eficaz, a evolução da cidade em direção às metas de 2015, a cidade estabeleceu um time destinado exclusivamente para “contar” anualmente a vida urbana. Uma equipe de funcionários da cidade mensurou como as pessoas estavam desfrutando do tempo em espaços públicos, bem como monitorou a demografia nesses espaços e as atividades dos diferentes grupos. A coleta de dados qualitativos começou como uma forma de informar a campanha “*Metropolis for*

People” e rapidamente se espalhou para muitos outros projetos da cidade. Hoje as métricas de vida urbana são um indicador-chave de desempenho, complementando as metas básicas - estar no prazo e dentro do orçamento. Contar pessoas se tornou chave para mensurar o êxito de cada projeto. Toda uma cultura de trabalho desenvolveu-se ao colocar as pessoas em primeiro lugar na ordem de prioridades. Se espalhou pelos departamentos, e a metodologia de avaliação da vida urbana agora é institucionalizada em toda a cidade.



Conclusão

As estratégias e estudos de caso oferecidos neste guia servem para inspirar os prefeitos a guiar de maneira simples, como agir para a melhoria dos espaços públicos da cidade. Esperamos que a fórmula prescrita - Mensurar, Convocar, Experimentar, Apurar e Concretizar - possa facilitar a execução de projetos em espaços públicos e ajudar a iniciar mudanças culturais nos governos municipais que priorizem as dimensões sociais na vida da cidade, a dimensão humana nos espaços públicos e um ambiente construído como um todo aprazível.

Hoje, muitas cidades estão começando a reconhecer a importância da vida urbana e estão implementando políticas e planejando intervenções para promover parques e bairros acolhedores. Este é um progresso empolgante, e por isso queremos concluir ressaltando a importância dos espaços públicos para uma sociedade justa e qualidade de vida. É crucial investir em espaços da vida cotidiana dos residentes, não somente em áreas turísticas ou polos de alto padrão, e entender que espaço públicos em áreas centrais devem pertencer a todos, e seu projeto e design deve refletir isso.

Em geral prefeitos precisam contrabalancear interesses conflitantes para seus constituintes e administrar as operações do dia-a-dia enquanto planejam o futuro da cidade. No entanto, todo o trabalho que eles fazem fundamentalmente contribui para garantir que os espaços públicos sirvam como uma plataforma para as pessoas prosperarem, e há poucos bons legados que um prefeito pode deixar para trás do que investir na vida urbana da cidade, e ser lembrado para sempre com orgulho.

Imagens

Todas as imagens são cortesia de Gehl, exceto pelas seguintes:

PÁGINAS 1, 16
Mark Englert

PÁGINAS 8, 10, 11
New York City Department of Transportation

PÁGINA 12
John Heller/Post-Gazette

PÁGINAS 14, 15
Photographs © Martha Rial/Next City

PÁGINA 23
Vincent Bloch

PÁGINA 25, 26
Shawn Lani of the Exploratorium

PÁGINA 28
Paul Hicks of St. Paul, Minnesota

PÁGINA 29
Collin Knopp-Schwinn

PÁGINA 32
Carlo Pelagalli

Nós solicitamos permissão para o uso não comercial de todas as imagens apresentadas neste guia. Se você é o detentor dos direitos de imagem e é indevidamente citada ou gostaria de remover sua imagem, entre em contato conosco.

Como prefeitos e prefeitas podem construir cidades para as pessoas

Gehl Architects
2017

Edição Comunitas
2019

EDITORES
Shin-pei Tsay, Riley Gold

GEHL TEAM
Jeff Risom, Kate DeSantis, Sophia Schuff, Matthew Lister, Geoff Dyck, Yasmin Fodil, Julia D Day, Camilla Anderson

PUBLICAÇÃO NO BRASIL
Bruna Santos, Henrique Castro, Ana Teresa Siqueira de Carvalho, Mauricio Duarte, Claudia Escarlata

As entrevistas foram realizadas em julho/agosto de 2015. Obrigado aos seguintes gestores por participarem generosamente de nosso estudo: o prefeito Bill Peduto (Pittsburgh), o prefeito Chris Coleman (St. Paul), o prefeito Jim Gray (Lexington), o prefeito AC Wharton (Memphis), a prefeita Teresa Tomlinson (Columbus, GA), o prefeito Sam Licardo (San Jose) e o chefe de política Michael Negron (Chicago). Os insights fornecidos por meio dessas entrevistas mostraram-se inestimáveis na condução das cinco estratégias descritas neste guia.

Um agradecimento especial a Benjamin de la Peña.

Este guia foi possível graças ao generoso apoio da Fundação John S. e James L. Knight.