

Modelo de Avaliação de Mensuração do Grau de Governança em Cidades Criativas da UNESCO a partir do Método Delphi

Model for Assessing the Degree of Governance in UNESCO Creative Cities Using the Delphi Method

Modelo de evaluación para medir el grado de gobernanza en las ciudades creativas de la UNESCO a partir del método Delphi

Grupo temático 04 – Gestão de Cidades Resilientes e Sustentáveis

Rafaela Carvalho Guerra e Silva, Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)

Elias Mediotte, Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)

Pablo Peron de Paula, Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)

Honovan Paz Rocha, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)

Magnus Emmendoerfer, Universidade Federal de Viçosa (UFV)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo desenvolver um modelo de avaliação para mensurar o grau de governança em Cidades Criativas da UNESCO, buscando responder como essa mensuração pode ser realizada de forma estruturada. Embora a literatura apresente iniciativas incipientes, o presente estudo reforça a necessidade de um instrumento padronizado e empiricamente testado, operacionalizado por meio de questionários estruturados que contemplam os indicadores Coordenação, Cooperação, Colaboração e Representação. Adotou-se a aplicação do método Delphi, que permitiu o refinamento e a validação de conteúdo dos indicadores a partir do consenso entre especialistas. Aplicou-se a estatística descritiva sobre uma amostra de 50 respondentes. A coleta, realizada via e-mail e WhatsApp, direcionou-se a gestores, representantes institucionais e atores estratégicos das 14 cidades integrantes da Rede de Cidades Criativas da UNESCO no Brasil. A análise univariada contemplou 24 itens do questionário elaborado por este estudo, estruturados nos construtos de Coordenação, Colaboração, Cooperação e Representação. Na etapa quantitativa, o instrumento foi aplicado a atores da governança das Cidades Criativas brasileiras. Apesar de limitações nos índices de ajuste global atribuídas ao tamanho da amostra, os achados confirmam a natureza multidimensional da governança em ecossistemas criativos e a consistência do instrumento proposto, oferecendo subsídios analíticos para gestores públicos e pesquisadores no aprimoramento das estratégias de governança no contexto da economia criativa e da Rede Mundial de Cidades Criativas da UNESCO.

Palavras-chave: Modelo de Avaliação, Governança, Cidades Criativas UNESCO, Método Delphi, Brasil.

ABSTRACT

This study aimed to develop an evaluation model to measure the degree of governance in UNESCO Creative Cities, seeking to answer how this measurement can be carried out in a structured manner. Although the literature presents incipient initiatives, this study reinforces the need for a standardized and empirically tested instrument, operationalized through structured questionnaires that include the indicators Coordination, Cooperation, Collaboration, and Representation. The Delphi method was adopted, which allowed for the refinement and validation of the content of the indicators based on consensus among experts. Descriptive statistics were applied to a sample of 50 respondents. The collection, carried out via email and WhatsApp, was directed at managers, institutional representatives, and strategic actors from the 14 cities that are members of the UNESCO Creative Cities Network in Brazil. The univariate analysis covered 24 items from the questionnaire developed for this study, structured around the constructs of Coordination, Collaboration, Cooperation, and Representation. In the

quantitative stage, the instrument was applied to governance actors in Brazilian Creative Cities. Despite limitations in the overall adjustment indices attributed to the sample size, the findings confirm the multidimensional nature of governance in creative ecosystems and the consistency of the proposed instrument, providing analytical support to public managers and researchers in improving governance strategies in the context of the creative economy and UNESCO's Creative Cities Network.

Keywords: Evaluation Model, Governance, UNESCO Creative Cities, Delphi Method, Brazil.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue desarrollar un modelo de evaluación para medir el grado de gobernanza en las Ciudades Creativas de la UNESCO, buscando responder cómo se puede realizar esta medición de forma estructurada. Aunque la literatura presenta iniciativas incipientes, el presente estudio refuerza la necesidad de un instrumento estandarizado y empíricamente probado, operacionalizado mediante cuestionarios estructurados que contemplan los indicadores Coordinación, Cooperación, Colaboración y Representación. Se adoptó la aplicación del método Delphi, que permitió el refinamiento y la validación del contenido de los indicadores a partir del consenso entre especialistas. Se aplicó la estadística descriptiva sobre una muestra de 50 encuestados. La recopilación, realizada por correo electrónico y WhatsApp, se dirigió a gestores, representantes institucionales y actores estratégicos de las 14 ciudades que integran la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO en Brasil. El análisis univariante contempló 24 ítems del cuestionario elaborado por este estudio, estructurados en los constructos de Coordinación, Colaboración, Cooperación y Representación. En la etapa cuantitativa, el instrumento se aplicó a actores de la gobernanza de las Ciudades Creativas brasileñas. A pesar de las limitaciones en los índices de ajuste global atribuidas al tamaño de la muestra, los resultados confirman la naturaleza multidimensional de la gobernanza en los ecosistemas creativos y la consistencia del instrumento propuesto, ofreciendo subsidios analíticos para gestores públicos e investigadores en la mejora de las estrategias de gobernanza en el contexto de la economía creativa y la Red Mundial de Ciudades Creativas de la UNESCO.

Palabras clave: Modelo de evaluación, gobernanza, Ciudades Creativas de la UNESCO, método Delphi, Brasil

1. Introdução:

Criada em 2004 pela UNESCO, a política global denominada Rede Mundial de Cidades Criativas (UCCN – UNESCO Creative Cities Network) possui a premissa de enxergá-las como espaços vivos, onde a governança atua de forma dinâmica, conectando diferentes setores da economia à cultura, do social ao urbano. Quando essa integração acontece, os moradores passam a se sentir parte do lugar. Isso fortalece o senso de pertencimento, cria vínculos com o território e abre espaço para ambientes mais seguros, autênticos e criativos (Mediotte, 2023). A UNESCO reconhece oficialmente cidades que usam a criatividade como motor de transformação econômica, social, cultural, ambiental e até ética, integradas em um espaço de cooperação internacional que conecta municípios do mundo todo em torno de um objetivo comum: tornar a criatividade uma peça-chave no desenvolvimento sustentável, do local ao global, sobretudo por meio da Economia Criativa (Mediotte, 2023). A Rede de Cidades Criativas da UNESCO abrange 8 (oito) campos criativos: i) Arquitetura; ii) Artesanato e Artes Populares; iii) Design; iv) Cinema; v) Gastronomia; vi) Literatura; vii) Artes Midiáticas e viii) Música (UNESCO, 2025).

Uma governança eficaz é fundamental para obter experiências bem-sucedidas em qualquer cenário, incluindo as 'Cidades Criativas'. Uma boa gestão facilita a coordenação de políticas públicas e estimula a colaboração entre os diversos atores locais. Isso traz lisura e a previsibilidade das ações da gestão em relação aos interesses da população, cria um ambiente propício para o desenvolvimento da economia criativa, reduz o risco de os gestores priorizarem interesses individuais e adotarem medidas que comprometam a distribuição equitativa dos benefícios gerados. Para que esses benefícios realmente sejam concretizados, é preciso uma governança eficiente, que faça a articulação dos esforços e conectem atores diversos garantindo que os recursos sejam aproveitados de maneira equitativa e sustentável. No entanto, a inexistência de metodologias padronizadas e eficazes, com o objetivo de

avaliar e classificar as boas práticas de governança, impedem a compreensão e a mensuração adequadas dessas práticas.

Ademais, avaliar o grau de governança dessas cidades é essencial, já que o modelo proposto pela rede sugere uma gestão mais precisa e adaptável a diferentes escalas territoriais do global ao local. Esse modelo aposta na articulação de redes entre atores, organizações e municípios. Propõe novas formas de pensar a administração urbana, os serviços públicos e as demandas sociais, levando em conta a diversidade de interesses da população. Isso tudo fortalece compromissos políticos mais reais e abre espaço para inovação, criatividade e experimentação no campo das políticas públicas. (Mediotte, 2023; Rhodes, 1997).

Ao propor um modelo de mensuração validado, este artigo contribui tanto com a construção acadêmica na área de governança e economia criativa quanto com a prática em si, pois proporciona uma ferramenta que pode ser utilizada por cidades que desejam fortalecimento de sua governança, como aumento das suas chances de reconhecimento global. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é desenvolver um modelo de avaliação para mensurar o grau de governança em Cidades Criativas da UNESCO, buscando responder como essa mensuração pode ser realizada de forma estruturada.

O Método elaborado para este estudo combina duas técnicas: a técnica Delphi, para obter consenso entre os especialistas, e a análise fatorial confirmatória (AFC) para validação e refino dos indicadores selecionados. A coleta de dados será feita por meio de questionários estruturados com indicadores prescritos pela literatura especializada (Emmendoerfer & Mediotte, 2024; Mediotte, 2023; Mediotte & Emmendoerfer, 2022; dentre outros), denominados de Cooperação, Coordenação, Colaboração e Representação, aplicados aos atores responsáveis pela gestão das 'Cidades Criativas', permitindo identificar padrões e relações associadas ao grau de governança. O modelo final será uma ferramenta prática para que as cidades possam avaliar seu grau de governança e identificar as possíveis áreas de melhorias, bem como fortalecer suas iniciativas criativas.

2. Cidades Criativas

A Rede das Cidades Criativas da UNESCO, criada em 2004, tem se destacado como uma líder nas iniciativas globais voltadas ao desenvolvimento da criatividade e inovação. Dentre seus principais objetivos estão relacionados a promoção ao intercâmbio e a valorização das diferentes manifestações culturais ao redor do mundo, destacando cidades que veem a criatividade como um pilar fundamental para o desenvolvimento urbano sustentável (UNESCO, 2025).

Dentro dessa rede, o conceito de 'Cidade Criativa' vai além da presença de indústrias criativas. A importância dessa rede está em criar um ambiente onde as cidades participantes possam compartilhar experiências, adotar práticas colaborativas e transformar a criatividade em uma força poderosa para a mudança social (Mediotte, 2023). A UCCN oferece uma plataforma estratégica para que as cidades mostrem suas fortalezas na área criativa, aprendam umas com as outras e debatam juntas os desafios e oportunidades que surgem no contexto global em constante transformação. Além disso, a rede organiza suas ações em oito áreas de atividades criativas, cada uma representando um setor específico que contribui para a composição cultural e econômica das cidades participantes (UNESCO, 2025).

As Cidades Criativas representam uma abordagem contemporânea de desenvolvimento urbano, na qual a criatividade e a cultura são reconhecidas como vetores centrais do crescimento econômico, da coesão social e da inovação. Nesse paradigma, busca-se potencializar os recursos culturais e criativos já existentes, promovendo seu uso mais eficiente, ampliando sua acessibilidade e estimulando novas formas de expressão e produção cultural.

Nessa perspectiva, a cultura exerce um papel central e inalienável no contexto da Cidade Criativa, manifestando-se de forma integrada nos diversos aspectos do espaço urbano da arquitetura à educação, passando pelo turismo, pelos negócios e pelas tecnologias. Nesse sentido, Florida (2002) destaca que a diversidade cultural não é apenas uma característica desejável, mas um motor essencial do desenvolvimento urbano, ao atrair talentos, estimular a inovação e fomentar um ambiente de inclusão e dinamismo econômico. Sua teoria da classe criativa reforça a ideia de que cidades capazes de acolher diferentes formas de expressão cultural tendem a se tornar polos mais competitivos e sustentáveis.

Landry (2000) reforça a relevância da criação de espaços físicos ou virtuais que propiciem a interação entre artistas, designers, empreendedores, instituições culturais e o público em geral. Nesse rol estão espaços de arte, os palcos e estúdios de som, centros de incentivo a novas ideias, áreas colaborativas, os quais propiciam a troca de ideias, o trabalho em equipe ou grupal e a construção de novos modos de falar e fazer negócios.

A UNESCO (2025) destaca que as Cidades Criativas são valorizadas por seu compromisso com a preservação e a celebração do patrimônio cultural e histórico, reconhecendo nesses elementos uma fonte-chave de identidade coletiva e de integração dos moradores. Nesse contexto, tais cidades promovem o fazer e o criar como práticas de renovação urbana e social, incorporando princípios como a sustentabilidade, a recuperação de estruturas e espaços culturais e a revitalização de bairros e áreas degradadas. Essas ações estão alinhadas a iniciativas coletivas, sustentadas por uma governança estruturada, capaz de responder às exigências decorrentes da chancela da UNESCO no campo criativo ao qual a cidade pertence.

A promoção da inclusão social e da participação cidadã é um componente crucial da governança. Ela busca garantir que todos os segmentos da população tenham acesso equitativo aos benefícios da criatividade e da cultura, e que suas vozes sejam ouvidas no processo de tomada de decisões. É importante ter políticas que auxiliem os moradores no acesso aos locais e bens culturais de forma justa, e também a programas de ensino que ajudem a comunidade a desenvolver talentos criativos e negócios UNESCO (2025).

O processo de seleção para entrada na UCCN é executado em diferentes etapas e por um corpo de especialistas que avalia todas as candidaturas. Após esta fase inicial, os avaliadores têm a possibilidade de decidir pela realização de visitas, a fim de conhecer o ecossistema criativo da cidade proponente. As cidades propostas que venham a ser aceitas ganham a titularidade de ‘Cidade Criativa da UNESCO’, tornando-se parte de uma rede mundial, que tem a criatividade como um dos seus fundamentos para uma vida sustentável.

O acesso à Rede de Cidades Criativas da UNESCO (UCCN) possibilita às administrações municipais novas oportunidades. Além de incrementar as conexões estratégicas, a entrada na rede permite a colaboração na inter-relação entre as administrações municipais, possibilitando a colaboração mútua, através da troca de boas práticas entre os membros da rede.

3. Governança: equilibrando crescimento e inclusão social no contexto das Cidades Criativas

A ideia de governança começou a ser consolidada como um tema relevante a partir dos anos 1970 e 1980, vinculada principalmente a uma perspectiva normativa e prescritiva no campo da administração pública. Durante esse período, o Banco Mundial emergiu como uma figura-chave, atuando não apenas como orientador, mas também como promotor de práticas consideradas ideais para sistemas democráticos. Foi nesse contexto que a eficácia das ações dos governos passou a ser avaliada por meio de indicadores funcionais, baseados em métricas quantitativas e comparados a benchmarks preestabelecidos.

É também essencial ter clareza sobre os diversos participantes, quais suas motivações, as estruturas existentes, os meios e ferramentas que influenciam a formatação e a implementação de políticas governamentais, sejam elas gerais ou focadas em setores determinados (Mediotte, 2023). Entretanto, a fragmentação das políticas públicas torna essa tarefa particularmente desafiadora. Ao longo do texto, busca-se também, como propõem esses autores, analisar a governança sob uma perspectiva que vai além do comportamento institucional formal. O foco é deslocado para os processos interinstitucionais e para a condução coletiva de questões de interesse público, como o espaço oceânico. Contudo, é importante ressaltar que essa abordagem não é simples. Pelo contrário, trata-se de um desafio que exige uma análise cuidadosa e multifacetada.

De outro ângulo, a governança emerge como um modo de governar que expressa a interconexão entre diversos atores, cada um com suas particularidades, mas alinhados em busca de metas comuns e regulados por normas e instituições. Nesse sentido, a aplicação desse conceito precisa ir além de uma visão centrada apenas no Estado ou no governo. Em estruturas políticas e sociais democráticas, é essencial incluir a sociedade em toda a sua diversidade (Rhodes, 1997).

A autora também reforça essa ideia ao afirmar que a governança representa uma mudança na forma de governar, envolvendo novos processos, condições de regras ordenadas e métodos pelos quais as sociedades são conduzidas. Abaixo, são demonstrados a partir do Quadro 1, as tipologias dos modos de governança compreendidos por este artigo.

Quadro 1 - Tipologia dos modos de governança

	Hierarquias	Mercados	Redes
Governança	Autoridade	Preços	Confiança
Relação entre os membros	Emprego	Contrato	Troca de recursos

Grau de dependência entre os membros	Dependente	Independente	Interdependentes
Meios de resolução de conflito e coordenação	Regras e comandos	Barganha	Diplomacia
Cultura	Subordinação	Competição	Reciprocidade

Fonte: Bevir (2012, p. 17).

Ansell & Torfing, 2022 complementam essa visão ao ressaltar que um sistema de governança abrange tanto instituições formais quanto arranjos informais, criando uma rede multinível de interações. Em outras palavras, a governança pressupõe atividades compartilhadas e colaborativas, que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formais. No entanto, ela também pode envolver conflitos e divergências de interesses e estratégias. O desafio é que esses novos processos ou interações, que muitas vezes ocorrem fora do eixo político- jurídico tradicional, nem sempre são bem recebidos por aqueles que detêm o poder de decisão e ação.

Governança pode ser explicada como o processo de orientar uma sociedade a partir da ação coletiva tendo em vista a consecução de metas comuns. Ela é um conceito complexo e multidisciplinar em si mesmo, que então pode ser estampado a partir do ideal de gestão (colaboração, coordenação, cooperação e representação) (Ansell & Torfing, 2022). A caracterizam governança como a direção política das relações sociais e econômicas, baseada em instrumentos cooperativos de política.

A UNESCO acredita que a criatividade é a chave para cidades mais sustentáveis. Mas não basta ter ideias legais e projetos inovadores. É preciso pensar em todo mundo: nos diferentes grupos da cidade, suas necessidades e o que esperam. Como argumenta Florida (2002), o "paradoxo da criatividade" reside no risco de que os espaços urbanos se tornem exclusivos para elites criativas. Para combater essa distorção, a representação democrática (Dahl, 1989) e a governança colaborativa (Ansell & Torfing, 2022, 2008) são essenciais, pois criam canais para que vozes marginalizadas influenciem políticas públicas.

A Rede de Cidades Criativas da UNESCO (UCCN) usa a criatividade para ajudar as cidades a se desenvolverem de forma sustentável. Mas não basta ter projetos isolados de inovação. É essencial adotar uma abordagem abrangente que considere as necessidades de todos os segmentos da sociedade: empresários, artistas e moradores sem descuidar do meio ambiente e entender como tudo está interligado. Garantindo assim que a cidade cresça de forma justa e equilibrada, e que a criatividade beneficiando todos sem distinção.

A governança colaborativa, conforme Ansell & Torfing, 2022, é especialmente relevante para enfrentar desafios como a gentrificação, pois permite a construção de pactos sociais que equilibrem desenvolvimento econômico e inclusão espacial. Ao mesmo tempo, mecanismos de representação (Dahl, 1989) ajudam a corrigir assimetrias de poder, assegurando que grupos tradicionalmente excluídos tenham voz nas decisões sobre o futuro das cidades criativas.

Com base nesses fundamentos, são formuladas diretrizes para a melhoria contínua de diversos aspectos da gestão organizacional. Essas orientações abrangem: (I) O arranjo institucional e os fluxos decisórios incluindo a distribuição de competências e a estrutura hierárquica. (II) As normas de ética e padrões de liderança que regulam o comportamento dos gestores no exercício de suas funções. (III) Os mecanismos de avaliação e monitoramento para mensurar resultados e assegurar a conformidade com as normas estabelecidas. (IV). Os processos de transparência e prestação de contas mediante a divulgação sistemática de informações e desempenho organizacional. Essas dimensões inter- relacionadas compõem um sistema integrado de governança, visando à otimização dos processos administrativos e ao fortalecimento da *accountability* institucional (IFAC 2013).

4. Por que o Método Delphi?

Justifica-se a escolha do Método aqui aludido devido a crescente relevância das 'Cidades Criativas' no contexto da economia urbana destacando a necessidade de estabelecer critérios claros e mensuráveis para avaliar sua governança. A governança eficaz é um fator essencial para o desenvolvimento sustentável e para a promoção da inovação nas 'Cidades Criativas', sendo crucial para a coordenação de políticas públicas, o incentivo à colaboração entre atores locais e a criação de um ambiente favorável à economia criativa. Este estudo visa dar continuidade à incipiente literatura acerca de metodologias padronizadas para medir o grau de governança nessas cidades, em busca de fornecer mais construtos para se estabelecer amplamente comparações entre elas e de identificar práticas exequíveis para a melhoria contínua das políticas urbanas.

A utilização da metodologia Delphi, baseada em consultas com especialistas, é fundamental para assegurar que o modelo de mensuração seja construído com base em um consenso especializado e em práticas comprovadas na área de governança urbana e economia criativa. Além disso, a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) contribuirá para validar e refinar o modelo, assegurando que os indicadores selecionados, como Cooperação, Coordenação, Colaboração e Representação, estejam efetivamente alinhados com as realidades empíricas das ‘Cidades Criativas’.

Ao criar um instrumento de medição validado, este estudo oferece uma ferramenta de avaliação, que permitirá às ‘Cidades Criativas’ diagnosticar suas fortalezas e fragilidades no âmbito da governança, possibilitando uma melhoria contínua. O feedback obtido por meio desse modelo auxiliará as administrações municipais a adotarem políticas mais eficazes, promovendo a inovação, a cooperação interinstitucional e a criação de soluções criativas para os desafios urbanos.

Esta pesquisa não só contribuirá para o avanço acadêmico no campo dos estudos sobre governança pública e da economia criativa, mas também terá implicação direta na prática, ao proporcionar uma maneira estruturada e confiável de medir e aperfeiçoar a governança nas ‘Cidades Criativas’. Dessa forma, as cidades poderão aumentar suas chances de se tornarem referências globais, reconhecidas por sua capacidade de integrar criatividade, inovação e boa governança em suas políticas públicas.

Portanto, Parte-se do pressuposto de que, embora a governança em cidades criativas constitua um fenômeno social complexo, é possível desenvolver um instrumento de avaliação estatisticamente validado capaz de mensurar seu grau de efetividade. Logo, a aplicação da técnica Delphi torna-se uma ferramenta ideal para discutir os resultados e as implicações práticas do modelo proposto, com ênfase em seu potencial para contribuir com a gestão das “Cidades Criativas” e promover um desenvolvimento urbano mais inclusivo e sustentável.

5. Metodologia

Linstone et al. (2002) afirmam que o Delphi pode ser descrito como um método que organiza a comunicação em grupo, possibilitando que um conjunto de pessoas, considerado como um todo, aborde questões complexas. O fato de sua definição ser bastante ampla sugere que há pouquíssimas áreas do conhecimento humano onde o Delphi não possa ser utilizado, mesmo que alguns autores considerem o método como uma técnica para a criação de cenários, devido ao seu amplo uso para esse fim e suas origens na prospecção. Contudo, por ser uma abordagem que permite lidar com questões complexas, sua utilização pode ser defendida quando se busca a participação de um grupo de especialistas e pesquisadores para contribuir com um problema de pesquisa mais intrincado.

No contexto deste estudo, a metodologia Delphi foi aplicada em etapas estruturadas. A primeira delas consistiu na Seleção dos Especialistas, processo que envolveu a identificação e o convite a profissionais com expertise comprovada em governança urbana e economia criativa. A composição desse painel assegurou que as discussões fossem fundamentadas em experiência prática e conhecimento teórico relevante.

Os profissionais foram selecionados com base em suas competências na respectiva área. A vivência no tema foi considerada essencial, assim como a busca por um entendimento compartilhado de linguagem e cultura, visando prevenir distorções interpretativas decorrentes de diferentes percepções sociais (Williams & Webb, 1994). As identidades dos participantes foram mantidas em sigilo, não sendo divulgadas ao público nem entre os próprios integrantes do painel. Ademais, a definição do número de especialistas não seguiu um consenso rígido, visto que a validade dos resultados na técnica Delphi não está condicionada estritamente a grandes volumes de dados (Fehring, 1987).

Concluída a seleção do painel, iniciou-se a primeira rodada de questionários, na qual os especialistas receberam um instrumento inicial composto por perguntas abertas e escalas de avaliação sobre indicadores-chave, tais como Cooperação, Coordenação, Colaboração e Representação. Essa etapa visou capturar perspectivas diversas e identificar quais aspectos foram considerados mais relevantes para avaliar a governança em cidades criativas.

A técnica Delphi ganhou destaque nos anos 60, graças aos estudos de Olaf Helmer e Norman Dalkey, pesquisadores da Rand Corporation. Eles buscavam uma forma de aproveitar melhor o conhecimento de especialistas para prever tendências tecnológicas. O método criado por eles se baseava em três pilares (i) Anonimato para evitar influências hierárquicas; (ii) Dados estatísticos que mostravam a diversidade de opiniões; (iii) Feedback controlado permitindo que os especialistas revisassem suas respostas em rodadas sucessivas. Assim, o Delphi surgiu como uma ferramenta para construir consenso entre especialistas, ajudando a prever o futuro com mais clareza.

Na etapa seguinte, dedicada à Análise das Respostas, as contribuições dos especialistas foram compiladas e analisadas, identificando-se pontos de convergência e divergência. Essa análise serviu de base para o ajuste dos questionários das rodadas subsequentes, refinando os indicadores e eliminando ambiguidades. O processo foi iterativo: as respostas foram consolidadas e redistribuídas ao grupo nas rodadas posteriores, permitindo que os participantes revisassem suas posições à luz do feedback coletivo. O ciclo repetiu-se até que um consenso satisfatório fosse alcançado.

A metodologia Delphi, que já desempenhava um papel importante em previsões tecnológicas, agora está presente nas áreas de Administração e em pesquisas. Tal fato se deve à demanda por informações subjetivas nos modelos analíticos, em áreas como educação e inovação, que tratam de problemas complexos que a sociedade enfrenta. Ela baseia-se na ideia de que o conhecimento, a experiência e a criatividade de um grupo de especialistas, através de uma avaliação coletiva bem controlada, resultam em uma distribuição de resultados mais admitida do que a de uma única visão.

Por fim, com base no consenso obtido, procedeu-se ao Desenvolvimento do Modelo de Mensuração. Os indicadores validados pelos especialistas foram organizados em um instrumento, capaz de avaliar de forma confiável o nível de governança em cidades criativas. Esse modelo incorporou não apenas os aspectos teóricos discutidos na literatura, mas também as nuances práticas apontadas pelos especialistas, garantindo sua aplicabilidade em contextos reais.

Como resultado desse processo de síntese entre a literatura e a validação dos especialistas, apresenta-se, a seguir, na Tabela 1, a matriz de amarração do instrumento, relacionando as dimensões validadas, seus respectivos indicadores e a fundamentação teórica que lhes confere lastro científico:

Tabela 1 - Quadro de Correspondência: Indicadores vs. Base Teórica

Dimensão	Indicadores (Variáveis Observadas)	Base Teórica (Autores/Referenciais)
Coordenação	Q2 a Q7: Focam em liderança, clareza de papéis, existência de comitês gestores, planejamento estratégico e transparência administrativa.	Landry (2000; 2008) – Teoria da Cidade Criativa e infraestrutura suave; UNESCO (2004) – Diretrizes da Rede UCCN; Ansell & Gash (2007) – Modelos de Governança Colaborativa.
Cooperação	Q8 a Q13: Tratam de confiança mútua, disposição para compartilhar informações, compromisso ético e visão de longo prazo entre os parceiros.	Putnam (2000) – Conceito de Capital Social; Bourdieu (1980) – Redes de relações; Axelrod (1984) – A evolução da cooperação e reciprocidade.
Colaboração	Q14 a Q19: Referem-se à prática operacional: execução de projetos conjuntos, compartilhamento de recursos (financeiros/humanos) e parcerias público-privadas.	Howkins (2001) – Gestão dos ativos da Economia Criativa; Florida (2012) – A classe criativa e ecossistemas de inovação; Emerson et al. (2012) – Quadro de Governança Colaborativa.

Representação	Q20 a Q25: Abordam a diversidade dos membros, inclusão da sociedade civil, participação de minorias e equidade nas decisões.	Scott (2006) – Cidades Criativas e economia cultural; Yúdice (2003) – A conveniência da cultura e cidadania; Sen (2000) – Desenvolvimento como liberdade e inclusão social.
---------------	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Após a validação qualitativa do instrumento pelos especialistas, o questionário foi enviado aos atores da governança das 14 cidades criativas no Brasil via plataforma on-line. Para tanto, primeiramente realizou-se um levantamento das pessoas envolvidas, por intermédio dos pontos focais de cada cidade. Na sequência, efetuou-se um contato telefônico e/ou via WhatsApp para uma apresentação institucional, explicando os objetivos da pesquisa e os benefícios futuros dos resultados. Por fim, encaminhou-se o link do questionário. Por meio dessa estratégia, buscou-se assegurar uma maior adesão dos participantes. Todos os respondentes expressaram sua concordância através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado previamente ao questionário.

Desta forma, a validação estatística não apenas consolida o rigor metodológico da pesquisa, mas também amplia o potencial de aplicação prática dos resultados, permitindo comparações sistemáticas entre diferentes contextos urbanos e a identificação de melhores práticas em governança criativa.

A base de dados para a realização da AFE foi composta por uma amostra de 50 respondentes (n=50), constituída especificamente por atores estratégicos vinculados à governança das Cidades Criativas da UNESCO no Brasil. Embora o tamanho da amostra seja considerado reduzido para técnicas multivariadas tradicionais, a literatura indica que a qualidade das cargas fatoriais e a força das correlações podem compensar o tamanho amostral. O instrumento de coleta, refinado durante a etapa Delphi, contemplou 24 itens (variáveis observadas identificadas de Q2 a Q25), os quais foram mensurados por meio de uma escala do tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 ("discordo totalmente") a 7 ("concordo totalmente"). Essa amplitude de escala foi selecionada para capturar com maior precisão a percepção dos especialistas e garantir maior variabilidade aos dados.

6. Análise e Elaboração do Modelo de Avaliação de Mensuração do Grau de Governança em Cidades Criativas da UNESCO a partir do Método Delphi

Como critério soberano, avaliou-se a aderência das categorias emergentes à fundamentação teórica refinada na etapa Delphi. A decisão final de manter os quatro fatores/indicadores baseou-se na clareza com que os itens se agruparam nas dimensões de Coordenação, Cooperação, Colaboração e Representação, permitindo uma tradução semântica coerente com o fenômeno da governança em cidades criativas. A convergência entre os critérios estatísticos e a fundamentação teórica permitiu a consolidação de um modelo de mensuração equilibrado, conforme apresenta-se neste estudo. Com o objetivo de mensurar o grau de governança nas Cidades Criativas brasileiras, aplicou-se a estatística descritiva sobre uma amostra de 50 respondentes. A coleta, realizada via e-mail e WhatsApp, direcionou-se a gestores, representantes institucionais e atores estratégicos das 14 cidades integrantes da Rede de Cidades Criativas da UNESCO no Brasil. A análise univariada contemplou os 24 itens do questionário, estruturados nos construtos de Coordenação, Colaboração, Cooperação e Representação.

A dispersão das respostas pelas cidades participantes revela uma concentração heterogênea, sendo fundamental para compreender a abrangência do estudo. Essa distribuição pode ser observada na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Distribuição de frequência das Cidades Criativas participantes da pesquisa.

Cidade	Quantidade	Porcentagem
Belém	3	6%
Belo Horizonte	7	14%
Brasília	1	2%

Campina Grande	2	4%
Curitiba	5	10%
Florianópolis	14	28%
Fortaleza	1	2%
João Pessoa	4	8%
Paraty	2	4%
Penedo	1	2%
Recife	6	12%
Rio de Janeiro	1	2%
Salvador	3	6%
Santos	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que Florianópolis (28%), Belo Horizonte (14%) e Recife (12%) representam os maiores polos de resposta, enquanto Santos não registrou participação no período de coleta. O perfil dos respondentes destaca-se por uma elevada qualificação acadêmica. Verificou-se que 70% da amostra (35 participantes) possui doutorado, evidenciando um grupo de atores com alto capital intelectual. Complementarmente, 14% possuem mestrado ($n=7$), 6% especialização ou MBA ($n=3$), 4% possuem ensino superior completo e outros 4% o nível superior incompleto. Registrou-se ainda um respondente com ensino fundamental incompleto (2%), enquanto não houve registros para os níveis médio ou fundamental completo.

No que tange à identidade de gênero, a amostra é composta por 31 participantes do sexo masculino (62%) e 19 do sexo feminino (38%). A estrutura etária demonstra maturidade profissional, com a maior concentração na faixa de 45 a 54 anos (36%). O grupo de 35 a 44 anos representa 28% da amostra, seguido pelas faixas de 55 a 64 anos (16%), 65 anos ou mais (12%) e, por fim, a faixa de 25 a 34 anos (8%). A idade média estimada do grupo situa-se em 49,2 anos ($DP \approx 11,2$).

6.1. Atuação Profissional e Tempo de Experiência na Governança

A distribuição por papéis institucionais revela a predominância do setor acadêmico e governamental. Constatou-se que 32% dos respondentes ($n=16$) representam universidades ou instituições de ensino, enquanto 20% ($n=10$) atuam no governo municipal ou estadual. Outros segmentos incluem moradores ou comunidades locais (16%), consultores e pesquisadores (14%), organizações da sociedade civil/ONGs (12%) e o setor criativo/artístico (2%). Notavelmente, não houve participação de representantes de empresas privadas, sugerindo uma lacuna na representação deste setor no ecossistema de governança local.

Quanto ao tempo de atuação na governança das Cidades Criativas, os dados apontam para uma experiência consolidada:

- Mais de 5 anos: 17 participantes (34%)
- De 3 a 5 anos: 12 participantes (24%)
- De 1 a 3 anos: 4 participantes (8%)
- De 6 meses a 1 ano: 4 participantes (8%)
- Menos de 6 meses: 13 participantes (26%)

A experiência média estimada é de 3,6 anos ($DP \approx 2,8$). Em suma, trata-se de uma amostra composta por atores altamente qualificados e experientes, perfil que robustece a validade de conteúdo das respostas.

As 24 questões da escala de governança apresentaram médias situadas entre 3,12 e 5,54 ($M = 3,87$; $DP = 1,79$). Os valores de assimetria variaram entre $-1,39$ e $0,45$, indicando que a distribuição dos dados, embora apresente inclinações pontuais, é adequada para o processamento estatístico. A análise univariada foi conduzida sobre a amostra integral de 50 respondentes, com o intuito de examinar o comportamento de cada um dos 24 indicadores (Q2 a Q25) que compõem os construtos de Coordenação, Cooperação, Colaboração e Representação. Apresenta-se na Tabela 3 a síntese dos parâmetros calculados, enquanto a Tabela 20 detalha o desempenho individual de cada variável.

Tabela 3 – Síntese das Estatísticas Descritivas (24 itens)

Estatística	Valor
Número de itens analisados	24
Respondentes (n)	50
Média das Médias (M)	3,87
Média dos Desvios-Padrão (DP)	1,79
Intervalo das Médias (mín–máx)	3,12 – 5,54
Intervalo da Assimetria (mín–máx)	$-1,39$ – $0,45$
Dados Faltantes (Missing)	0

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme os dados brutos, especifica-se na Tabela 4 a média e o desvio-padrão por item, agrupados em suas respectivas dimensões teóricas:

Tabela 4 — Médias e Desvios-Padrão por Item e Construto

Construto	Item	Média	Desvio-Padrão (DP)
Coordenação	Q2 a Q7	3,92	1,82
Cooperação	Q8 a Q13	3,78	1,75
Colaboração	Q14 a Q19	3,65	1,84
Representação	Q20 a Q25	4,14	1,76

Fonte: Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Excluindo-se as questões sobre os dados sociodemográficos dos Participantes da Pesquisa, segue o Modelo desenvolvimento por este estudo para a mensuração do grau de governança em Cidades Criativas UNESCO com base em Emmendoerfer e Mediotte, 2024; Mediotte, 2023; Mediotte e Emmendoerfer, 2022:



EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

ARTIGO

Questionário sobre Governança de Cidades Criativas

Quando você enviar este formulário, ele não coletará automaticamente seus detalhes, como nome e endereço de email, a menos que você mesmo o forneça.

* Obrigatória

Apresentação

Olá! Meu nome é **Rafaela Carvalho Guerra e Silva**, mestranda do **Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional e Sistemas (PPGMCS/UNIMONTES)**, sob orientação do **Prof. Dr. Pablo Peron de Paula** e coorientação do **Dr. Elias Mediotte**.

Este questionário faz parte da minha pesquisa de mestrado, que busca compreender como diferentes atores como governo, universidades, empresas, sociedade civil e setor criativo percebem e vivenciam os processos de **Governança em Cidades Criativas**.

As informações obtidas por meio deste instrumento permitirão identificar **pontos fortes, desafios e oportunidades** para aprimorar práticas de gestão colaborativa e de desenvolvimento sustentável, contribuindo para a consolidação de políticas e estratégias alinhadas à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.

Sua participação é **voluntária**, leva aproximadamente **10 minutos** e as respostas serão analisadas de forma agregada e confidencial, sem qualquer identificação individual. Sua contribuição será extremamente valiosa para o meu trabalho, e fico desde já muito grata pela sua colaboração.

Instruções:

Este questionário é composto por 30 questões, sendo 24 sobre Governança de Cidades Criativas e 6 questões sociodemográficas.

Leia atentamente cada afirmativa e selecione a alternativa que melhor representa a **sua percepção ou experiência pessoal**. Não existem respostas certas ou erradas.

Nas questões sociodemográficas, marque a opção que corresponde ao seu **perfil pessoal**.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "Governança em Cidades Criativas", desenvolvida no âmbito do **Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional e Sistemas (PPGMCS/UNIMONTES)**, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre. A pesquisa está sendo conduzida por **Rafaela Carvalho Guerra e Silva**, sob orientação do **Prof. Dr. Pablo Peron de Paula** e coorientação do **Dr. Elias Mediotte**. A sua participação consistirá em responder ao questionário anexo, que contém 30 questões sobre Governança e aspectos sociodemográficos, com tempo estimado de 10 minutos.

Riscos e benefícios: Não há riscos previsíveis além daqueles encontrados em situações de pesquisa semelhantes. Embora não haja benefícios diretos ao participante, os resultados poderão subsidiar políticas públicas, estratégias e práticas de Governança em Cidades Criativas.

Sigilo e anonimato: Nenhuma informação sobre você ou sobre sua organização será divulgada individualmente. Seu anonimato e confidencialidade estão assegurados. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e analisados de forma agregada, "sem possibilidade de identificação do participante" (Resolução CNS nº 510/16, parágrafo único do Art. 1º, sistema CEP/CONEP de ética em pesquisas).

Voluntariedade: Sua participação é voluntária e não indutiva, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalidade. Também não há qualquer tipo de remuneração ou prêmio pelo preenchimento, conforme diretrizes éticas vigentes.

Contato para dúvidas ou informações:

Rafaela Carvalho Guerra e Silva – e-mail: rafaelacg7@hotmail.com | WhatsApp: (38) 98833-1310

Dr. Pablo Peron de Paula (orientador) - e-mail: pablo.peron@unimontes.br

Dr. Elias Jose Mediotte (coorientador) - e-mail: elias.mediotte@unimontes.br

1. Consentimento:

*

Ao prosseguir e responder ao questionário, o(a) Sr.(a) declara que:

Leu as informações acima;

Está ciente do objetivo da pesquisa e das condições de participação;

Concorda voluntariamente em participar, autorizando o uso das respostas de forma agregada e anônima para fins acadêmicos.

☐ Concordo

Avançar

3. Os processos para implementar as iniciativas institucionais e coletivas são claramente definidos. *

4. Os resultados das ações e das parcerias feitas são avaliados com regularidade para analisar o seu bom funcionamento. *

5. Existem mecanismos para alinhar políticas públicas e iniciativas comuns seguindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. *

6. Os canais de comunicação de interesse a todos os participantes da rede de governança são eficazes. *

7. Existem mecanismos para garantir a prestação de contas transparente dos resultados das iniciativas para todos os envolvidos. *

8. As parcerias entre o governo, empresas privadas e sociedade civil são vistas como confiáveis e importantes para auxiliar no desenvolvimento local. *

9. Existem incentivos entre a gestão pública e os stakeholders (iniciativa privada, sociedade civil e terceiro setor) para a criação de iniciativas que contribuem para o desenvolvimento da cidade. *

10. Os mecanismos de integração de políticas públicas são aplicados de forma a ampliar oportunidades e o acesso aos benefícios de desenvolvimento do selo Cidade Criativa. *

[illegible]

12. De forma geral, há parcerias que incentivam a cooperação entre diferentes comunidades e setores para valorizar a diversidade humana. *

13. Existem incentivos para a parceria entre universidades, empresas e profissionais criativos para desenvolver programas de capacitação e formação. *

14. Há promoção da colaboração entre setores público e privado para desenvolver projetos sustentáveis e de longo prazo. *

15. Existe uma cultura de confiança consolidada entre os participantes da Governança da Cidade Criativa. *

16. O comprometimento entre os participantes é visto como um fator essencial para as iniciativas colaborativas bem-sucedidas. *

17. Os benefícios de transformar as práticas coletivas em ações organizadas e permanentes são bem claros. *

18. Os resultados e recompensas das iniciativas colaborativas são regularmente compartilhados entre todos os participantes da governança local. *

19. Existem iniciativas que unem universidades, escolas, governo e empresas para juntar dados, buscar inovações, incluir o desenvolvimento sustentável no ensino e melhorar áreas urbanas de forma sustentável. *

[illegible]



ARTIGO

20. As partes interessadas são envolvidas de maneira justa e equilibrada nas decisões. *

Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo (neutro)	Concordo parcialmente	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. Há ações contínuas para incentivar o comprometimento entre os participantes, considerando os desafios já identificados. *

Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo (neutro)	Concordo parcialmente	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. Existem estratégias bem definidas para atingir os objetivos de cada instituição participante da Governança Local da Cidade Criativa. *

Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo (neutro)	Concordo parcialmente	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23. Os compromissos assumidos entre as partes são claramente respeitados e legitimados. *

Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo (neutro)	Concordo parcialmente	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24. Há iniciativas na Governança Local que ajudam os participantes a se sentirem pertencentes ao grupo responsável pela gestão do selo Cidade Criativa. *

Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo (neutro)	Concordo parcialmente	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

25. Existem conselhos municipais que incluem representantes de diferentes setores da sociedade para avaliar e discutir as políticas públicas sob a designação da chancela de Cidade Criativa da UNESCO? *

Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo (neutro)	Concordo parcialmente	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Considerações finais

A jornada percorrida nesta investigação permitiu não apenas a validação de um instrumento de medida, mas uma imersão profunda na complexidade que envolve a gestão de territórios criativos no Brasil. Ao propormos um modelo de avaliação para o grau de governança em Cidades Criativas da UNESCO, partimos da premissa de que a criatividade, isoladamente, não é capaz de sustentar o desenvolvimento urbano. Para que o potencial criativo se traduza em desenvolvimento sustentável, inclusão social e dinamismo econômico, é imperativo que haja uma estrutura de governança transparente e, fundamentalmente, colaborativa. O percurso metodológico adotado, que buscou o equilíbrio da sensibilidade qualitativa da técnica Delphi revelou que a governança nessa rede não é um ato isolado de gestão pública, mas um fenômeno sistêmico de múltiplas dimensões.

A síntese dos achados teóricos e estatísticos confirmou a hipótese central deste estudo: a governança em contextos de cidades criativas é um fenômeno multidimensional. A identificação dos quatro pilares fundamentais: Coordenação, Cooperação, Colaboração e Representação oferece uma nova lente para compreender como esses ecossistemas operam. Isso significa que, ao medir essas quatro dimensões, estamos de fato capturando a essência do que faz uma cidade criativa funcionar de forma organizada. A estatística, aqui, serve como um espelho da realidade organizacional: a governança não se faz apenas com regras (Coordenação), mas exige a construção de laços de confiança (Cooperação), a partilha operacional de recursos (Colaboração) e a garantia de que as vozes da diversidade local sejam ouvidas (Representação). Nesse sentido, as sugestões para estudos futuros são vastas.

Recomenda-se a aplicação deste instrumento em uma escala ampliada, buscando alcançar não apenas os gestores centrais, mas também os artistas, microempreendedores e cidadãos que estão na "ponta" do setor criativo. Tal expansão permitiria testar a invariância do modelo, ou seja, verificar se a percepção sobre a governança é a mesma para quem toma a decisão e para quem é impactado por ela. Outro caminho promissor reside na realização de estudos longitudinais. A governança é sensível a ciclos políticos e crises econômicas; monitorar como esses indicadores oscilam ao longo de quatro ou oito anos forneceria dados valiosos sobre a resiliência dos comitês gestores e a perenidade das políticas de economia criativa no país.

Agradecimentos

Agradecemos a todos(as) participantes que se voluntariaram a contribuir com a pesquisa, à Fundação de Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil (CNPq) e à Coordenação para o Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Ministério da Educação, Brasil. Agradecimentos adicionais aos avaliadores e organizadores do EBAP 2026.

Referências:

- ANSELL, C.; TORFING, J. (2022). *Public Governance as Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- BEVIR, Mark. (2012). *Governance: a very short introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- DAHL, R. A. (1989). *Democracy and its critics*. New Haven: Yale University Press, 1989.
- EMMENDOERFER, M. L.; MEDIOTTE, E. J. (2024). Coopetition strategy in the context of multilevel governance: evidence from UNESCO's global creative cities policy. In: Adriana Fumi Chim-Miki; Rui Augusto da Costa. (Org.). *Value Proposition to Tourism Coopetition: cases and Tools*. 1ed.: EMERALD Publishing, (1), pp. 57-68.
- FEHRING, R. (1987). *Methods to validate nursing diagnoses*. Heart & Lung, 16(6), pp. 625-629.
- FLORIDA, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTS (IFAC). (2013). *Governance in the public sector*. New York: IFAC.
- LANDRY, C. (2000). *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan Publications.
- MEDIOTTE, E. J. (2023). *Governança Multinível em Cidades Criativas da UNESCO: Atores Sociais e Estruturas Organizacionais no contexto da Sustentabilidade em Florianópolis (SC) Brasil*. 323 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa.
- MEDIOTTE, E. J.; EMMENDOERFER, M. L. (2022). *Public governance evaluation method for collective deliberative bodies in touristic municipalities*. Services in Russia and Abroad, (16), pp. 37-59.
- RHODES, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press.
- UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). (2025) *Creative Cities*. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/creative-cities/call-applications?hub=80094>. Acesso: 18 maio. 2025.
- WILLIAMS, P.; WEBB, C. *The Delphi technique: a methodological discussion*. Journal of Advanced Nursing, (19), pp. 180-186, 1994.