

ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O USO DO *DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO

Gianluca Lui Marcontes de Frias¹; Sandra Bergamini Leonardo²

¹ Aluno de Iniciação Científica do Instituto Mauá de Tecnologia (IMT);

² Professora do Instituto Mauá de Tecnologia (IMT).

Resumo. *A amplitude do curso de graduação em Administração, embora permita ao estudante se candidatar às mais diversas atividades administrativas oferecidas pelo mercado de trabalho, não possui conteúdo específico para a prática da administração esportiva. Esta pesquisa analisou a importância da administração esportiva no contexto educacional. Também, por meio da metodologia do Design Thinking, buscou entender o discente da IES pesquisada, por meio de pesquisa exploratória, para trazer sua contribuição no que tange à qualidade da administração esportiva da instituição e à oferta de modalidades esportivas oferecidas na visão do discente. Os resultados mostraram que o alunado está satisfeito com a gestão e com os serviços oferecidos pelo Centro Esportivo e de Atividades Físicas (CEAF) da instituição, com algumas ressalvas pontuais quanto à organização, disponibilidade de horários para as atividades oferecidas e manutenção e reparos de algumas áreas.*

Introdução

As atribuições da administração esportiva demandam competências e habilidades exigidas pelas próprias funções do cargo e que, normalmente, refletem as particularidades de cada um e que se alinham ao tipo de organização em que o gestor atua. Porém, mais do que estar alinhado à organização, o profissional que, durante sua formação acadêmica, tiver a oportunidade de estudar os valores positivos presentes no esporte e seu potencial de desenvolvimento humano, será o mais indicado para ocupar cargos de gestão esportiva (Quinaud *et al.*, 2019).

O crescimento da demanda do mercado por gestores do esporte é diretamente proporcional ao desenvolvimento do esporte e da atividade física como negócio. Esses profissionais atuam em organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de prática ou de administração esportiva (Rocha e Bastos, 2011).

O termo gestão do esporte surgiu da tradução livre do inglês “*sport management*”. Contudo, alguns autores propõem que os termos gestão e administração possam ser usados como sinônimos (Chelladurai, 2009; *apud* Rocha e Bastos, 2011).

A gestão esportiva tem sido incluída em cursos de Educação Física e Esporte com disciplinas como administração esportiva, marketing esportivo, gestão do esporte, organização esportiva, dentre outras combinações desses termos, porém, falta conteúdo bem definido como consequência da ausência de conhecimento sobre o real objeto de investigação dessa área (Rocha e Bastos, 2002).

Para que a administração esportiva aconteça, há a necessidade do domínio de conceitos e teorias de administração aplicadas ao esporte e esse tema tem sido pouco abordado nos cursos de graduação em Administração.

De fato, pode-se dizer que a gestão do esporte é uma área de investigação acadêmica recente, pois foi a partir da década de 1980 que trabalhos com mais rigor científico começaram a ser publicados (Rocha e Bastos, 2011).

Nos Estados Unidos, porém, os primeiros programas sobre gestão de esportes surgiram bem antes, no final da década de 1960 (Chelladurai, 2009; *apud* Rocha e Bastos, 2011).

Em 2012, segundo Clarisse Setyon, então professora do curso de especialização em Marketing Esportivo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), a indústria do esporte já movimentava US\$ 1 trilhão no mundo, estando entre os segmentos mundiais mais

lucrativos. No Brasil, o valor girava em torno de R\$ 31 bilhões por ano, equivalente a 3,3% do Produto Interno Bruto (AMCHAM, 2012).

O aumento na complexidade da profissão de gestores do esporte fez com que essa área acadêmica se desenvolvesse e universidades do meio oeste americano começassem a oferecer cursos em nível de bacharelado e mestrado em gestão do esporte, sendo o primeiro programa oferecido em nível de mestrado em 1966, pela Universidade de Ohio e, em 1971, um programa similar foi criado pela Universidade de Massachusett (Masteralexis, Barr e Hums, 2009; *apud* Rocha e Bastos, 2011).

Até 1985, já existiam em torno de 40 programas de graduação e 32 de pós-graduação em gestão do esporte nos Estados Unidos. Em 2009, mais de 300 universidades americanas ofereciam programas de gestão do esporte em nível de bacharelado, mestrado e doutorado (Masteralexis, Barr e Hums, 2009; *apud* Rocha e Bastos, 2011).

No Brasil, até 2011, não havia programas acadêmicos em nível de mestrado ou doutorado em gestão do esporte, mas apenas linhas de pesquisa em cursos de mestrado em Educação Física (Rocha e Bastos, 2011).

A gestão do esporte envolve organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem com que estas atividades aconteçam, quer orientadas para competições de alto nível, participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde (Costi, 2016).

Segundo Costi (2016), embora o Brasil tenha uma tradição esportiva, ele ainda precisa percorrer um longo caminho para a profissionalização dessa atividade. Faltam profissionais especializados para promover os negócios na área do esporte brasileiro.

Essa ausência de profissionais também é percebida no ambiente acadêmico. Apesar de algumas universidades oferecem, em seu campus, várias modalidades esportivas, nota-se pouca aderência por parte da comunidade discente. Verifica-se que o aprimoramento dessa área de atuação é necessário para que o interesse dos alunos possa ser ampliado.

Este trabalho de pesquisa busca analisar o grau de satisfação dos discentes com a administração esportiva praticada por uma instituição de ensino superior (IES).

A metodologia escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa foi a do *Design Thinking* como ferramenta de inovação. Essa metodologia começou a ser ensinada na Universidade de Stanford em 1980, mas foi em 1991 que ela se popularizou, quando David M. Kelly, professor dessa universidade, criou a IDEO, empresa internacional de design e consultoria em inovação, fundada em Palo Alto, Califórnia, nesse mesmo ano (Brown, 2008; Ideo, 2022).

O *Design Thinking* tem sido aplicado em quase todas as áreas de educação, pesquisa e na vida real (Shé *et al.*, 2021). Essa metodologia busca entender as necessidades das pessoas, adequar o problema de maneira centrada no ser humano, criar muitas ideias em sessões de *brainstorming* (debate, em português) e adotar uma abordagem prática em prototipagem e testes (Pande e Bharathi, 2020).

As fases do *Design Thinking* são: empatia, que é a capacidade de entender as necessidades do ser humano; definição, que trata de definir o problema de forma centrada na pessoa; ideias, para estipular a imaginação (nessa fase, pode-se apresentar muitas ideias diferentes); prototipagem, usando uma abordagem funcional ao método de prototipagem escolhido; e teste, momento em que se chega a um protótipo e/ou solução única para o problema (Thi-Huyen, Xuan-Lam e Thanh Tu, 2021).

O uso da metodologia do *Design Thinking* tem impactado positivamente na educação do século XXI, pois envolve pensamento criativo na resolução de problemas (Razzouk e Shute, 2012).

Material e Métodos

Esta pesquisa optou por utilizar o *Design Thinking* como metodologia para o desenvolvimento do trabalho e, para tanto, contou com pesquisa bibliográfica e pesquisa quantitativa, utilizando um questionário com 22 questões de múltipla escolha, além de uma questão aberta.

A primeira fase da metodologia utilizou o recurso da imersão, buscando referencial teórico sobre administração esportiva e sobre a própria metodologia do *Design Thinking*.

Também foi nessa fase que se buscou entender a satisfação do discente com relação à administração esportiva na IES pesquisada (empatia). Foi utilizado um questionário quantitativo, adaptado de Cristobal-Fransi *et al.* (2010). Optou-se por utilizar as questões desse questionário por estarem alinhadas ao objetivo deste trabalho.

Ao questionário originalmente utilizado por Cristobal-Fransi *et al.* (2010), foi adicionada uma pergunta aberta em que o aluno pode fazer comentário e/ou sugestão sobre a administração esportiva na instituição.

O questionário foi disponibilizado aos alunos da IES pesquisada por meio do Open LMS e das redes sociais disponíveis na instituição. Utilizando o banco de dados da IES, todos os alunos receberam o convite para preenchimento do questionário, embora o público alvo fosse os que utilizam os serviços da administração esportiva da instituição.

Na segunda fase, “definição”, os dados foram tabulados, possibilitando captar a satisfação do alunado sobre a administração esportiva, elencando os pontos em que a instituição vem atendendo aos anseios do discente e situações em que ela poderia melhorar.

Essas questões foram trazidas para a terceira fase (debate de ideias), buscando elencar as reivindicações apontadas pelos alunos.

O próximo passo foi levar os resultados das três primeiras fases ao conhecimento dos responsáveis que fazem a administração esportiva da instituição para que eles, então, assumam as duas últimas fases: prototipagem e teste, permitindo que sugestões trazidas pelos alunos possam contribuir para a melhoria dos serviços oferecidos.

Resultados e Discussão

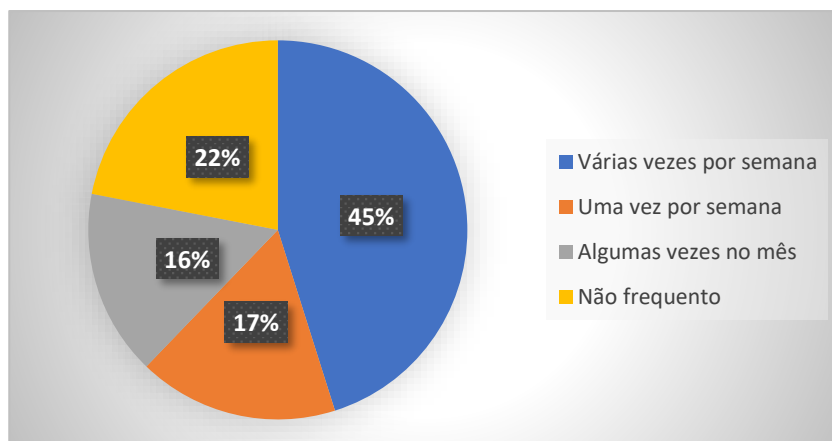
Dos 250 alunos que utilizam os serviços da administração esportiva da IES pesquisa, 82 alunos responderam ao questionário, ou seja, 32,8%, o que pode ser considerado um percentual aceitável pois, segundo Marconi e Lakatos (2005), questionários que são enviados aos entrevistados alcançam em média 25% de devolução. Lindemann (2021), inclusive, considera 33% como taxa média de resposta para todos os canais de pesquisa, incluindo pessoalmente e digital.

A partir da tabulação dos dados, foi possível se chegar aos seguintes resultados.

As idades dos respondentes variaram entre 17 e 26 anos, sendo 61 alunos do gênero masculino, 20 do gênero feminino e 1 preferiu não informar. Observa-se que o número de estudantes do gênero masculino que responderam ao questionário representou 74% dos respondentes.

Foi perguntado aos entrevistados com que frequência eles praticam atividades físicas e/ou esportivas nos espaços disponibilizados pela IES. Trinta e sete alunos responderam que praticam várias vezes por semana, 14 praticam uma vez por semana, 13 praticam algumas vezes no mês e 18 não frequentam. A Figura 1 apresenta o resultado em percentuais.

Figura 1 – Frequência com que pratica atividades físicas e/ou esportivas



Fonte: Dos próprios autores

Observa-se que o percentual de respondentes que praticam atividades físicas e/ou esportivas na IES representou 78% do total das respostas. Esse dado é importante porque revela que 22% dos respondentes não praticam atividades físicas e/ou esportivas na instituição, mas conhecem o Centro Esportivo e de Atividades Físicas (CEAF) e a administração esportiva exercida. O fato de não praticarem atividades nesse local poderia significar algum grau de insatisfação, o que não se confirmou na pesquisa realizada.

Sobre as atividades físicas e/ou esportivas oferecidas pela IES, a Tabela 1 traz o número de praticantes por atividade. Observa-se, pelo total de respostas obtidas, que há estudantes que praticam mais de uma atividade.

Tabela 1 – Atividades físicas e/ou esportivas e número de praticantes

Atividade física e/ou esportiva	Quant. Praticantes	%
Basquetebol	23	27%
Beach tennis	2	2%
Condicionamento físico	11	13%
Futebol de salão	31	36%
Futebol de campo	21	25%
Handebol	13	15%
Líderes de torcida	3	5%
Natação	9	11%
Rugby	4	5%
Pilates	3	4%
Tênis	10	12%
Tênis de mesa	19	22%
Voleibol	14	18%
Yôga	8	9%
	171	

Fonte: Dos próprios autores

O futebol de salão é a atividade com maior percentual de praticantes, 36%, seguida pelo basquetebol, com 27% e pelo futebol de campo, com 25%.

As próximas perguntas abordaram o grau de satisfação dos estudantes com relação à qualidade do serviço na gestão esportiva da IES (Tabela 2).

Para responder a essas perguntas foi utilizada a escala tipo Likert, desenvolvida nos Estados Unidos na década de 1930. Essa escala tem como objetivo descobrir diferentes níveis de intensidade da opinião a respeito de um tema.

Esta pesquisa utilizou cinco opções sendo 1) totalmente insatisfeito, 2) parcialmente insatisfeito, 3) indiferente, 4) parcialmente satisfeito, e 5) totalmente satisfeito.

Tabela 2 – Perguntas sobre o grau de satisfação dos estudantes com relação ao CEAF

Perguntas	Quantidade e percentual de respostas				
	1	2	3	4	5
1. O CEAF possui equipamentos e utensílios esportivos de última geração.	4 (5%)	4 (5%)	16 (20%)	33 (40%)	25 (30%)
2. As instalações físicas são visualmente atraentes.	1 (1%)	5 (6%)	14 (17%)	28 (34%)	34 (41%)
3. Os funcionários se trajam de forma adequada.	0	1 (1%)	5 (6%)	11 (13%)	65 (79%)
4. Os materiais relacionados com o serviço (folhetos, horários, cartões, etc.) são visualmente atraentes.	1 (1%)	7 (9%)	24 (29%)	24 (29%)	26 (32%)
5. Quando os funcionários prometem fazer algo em um certo tempo, eles o fazem.	3 (4%)	3 (4%)	8 (10%)	20 (24%)	48 (59%)
6. Quando o aluno tem um problema, os funcionários mostram interesse em resolvê-lo.	1 (1%)	3 (4%)	12 (15%)	15 (18%)	51 (62%)
7. Os funcionários, geralmente, realizam o serviço satisfatoriamente.	3 (4%)	0	9 (11%)	21 (26%)	49 (60%)
8. Os funcionários prestam os serviços dentro dos horários estabelecidos.	1 (1%)	2 (2%)	7 (9%)	18 (22%)	54 (66%)
9. Os funcionários garantem que nenhum erro seja cometido ao usar os dados pessoais do aluno.	0	1 (1%)	9 (11%)	16 (20%)	56 (68%)
10. Os funcionários informam em tempo hábil e exaustivamente sobre os diferentes serviços.	1 (1%)	7 (9%)	15 (18%)	20 (24%)	39 (48%)
11. Os funcionários oferecem aos alunos um serviço rápido e eficiente.	2 (2%)	2 (2%)	13 (16%)	20 (24%)	45 (55%)
12. Os funcionários estão sempre prontos para ajudar os alunos.	1 (1%)	4 (5%)	8 (10%)	20 (24%)	49 (60%)
13. Os funcionários passam o tempo necessário com cada aluno para responder às suas solicitações sem pressa.	1 (1%)	4 (5%)	9 (11%)	19 (23%)	49 (60%)
14. O comportamento dos funcionários transmite confiança.	3 (4%)	1 (1%)	11 (13%)	18 (22%)	49 (60%)
15. Os alunos sentem confiança no funcionamento do CEAF.	4 (5%)	4 (5%)	13 (16%)	19 (23%)	42 (51%)
16. Os funcionários são sempre simpáticos com os alunos.	0	1 (1%)	8 (10%)	17 (21%)	56 (68%)
17. Os funcionários têm conhecimento suficiente para responder às perguntas dos alunos.	0	0	10 (12%)	30 (37%)	42 (51%)
18. Os técnicos esportivos verificam a evolução dos alunos individualmente.	7 (9%)	4 (5%)	19 (23%)	14 (17%)	38 (46%)
19. O CEAF tem horários de funcionamento flexíveis convenientes para diferentes tipos de alunos.	9 (11%)	6 (7%)	12 (15%)	20 (24%)	35 (43%)
20. Os funcionários oferecem aos alunos informações personalizadas.	3 (4%)	3 (4%)	17 (21%)	31 (38%)	28 (34%)
21. Os funcionários veem todos os alunos da mesma forma e dão a mesma atenção.	4 (5%)	0	12 (15%)	21 (26%)	45 (55%)
22. Os funcionários entendem os interesses específicos dos alunos.	3 (4%)	2 (2%)	11 (13%)	22 (27%)	44 (54%)

Fonte: Adaptado de Cristobal-Fransi *et al.* (2010).

Observa-se que em apenas duas das 22 perguntas, os respondentes disseram estar parcialmente satisfeitos com a qualidade da gestão esportiva da IES. As perguntas foram: se “o CEAF possui equipamentos e utensílios esportivos de última geração” (primeira questão) e se “os funcionários oferecem aos alunos informações personalizadas” (vigésima questão).

Na questão quatro, “os materiais relacionados com o serviço (folhetos, horários, cartões etc.) são visualmente atraentes”, embora o maior percentual esteja em totalmente satisfeito, com 32%, observa-se que os resultados para parcialmente satisfeito e indiferente foram os mesmos, ou seja, 29%.

Nas outras 19 questões, o maior percentual de satisfação se concentrou em totalmente satisfeito. Isso demonstra que os estudantes que responderam à pesquisa parecem estar satisfeitos com a gestão esportiva da instituição.

Contudo, com relação à pergunta aberta em que os respondentes puderam acrescentar comentários e/ou sugestões sobre a gestão esportiva, algumas respostas demonstraram insatisfações pontuais por parte de alguns alunos:

Os técnicos (já ouvi de vários tipos de esportes, principalmente vôlei e futebol de campo) *não estão nem aí com as atividades principais que os alunos têm em relação a faculdade* (sendo que a prioridade são os estudos). Outro ponto que me incomoda bastante é a *seletividade e preferência dos técnicos com certos alunos*, não dando espaço para quem está demonstrando interesse e melhores habilidades.

Acredito que as vezes *falta um pouco de organização em relação a prazos das solicitações e entendimento de como os processos demoram para os alunos*, no mais a equipe é muito educada, sempre solícitos e preocupados com os alunos. Fora as goteiras das quadras, a estrutura é muito boa.

Para o ano que vem, *rever nossa comissão de treinadores*.

Poderia dar uma *reformada nos equipamentos de calistenia atrás da piscina e colocar uma academia*.

O ginásio esportivo está a muito tempo com *várias goteiras*, um problema bobo que prejudica muito mesmo os treinos. Incompreensível um problema como esse não ser resolvido por tanto tempo, ainda mais em uma escola de engenharia.

Sinto que houve uma *decadência na estrutura do CEAF* em geral. Não pelos funcionários em si, mas pelo *engajamento da diretoria da Mauá em financiar o esporte na faculdade*. Acho que o esporte é uma das coisas mais interessantes e educacionais, e deixar de investir nele é um tiro no pé para fazer a Mauá crescer novamente. Falando de CEAF agora, a única coisa que eu faria diferente seria ter *uma agenda em algum lugar de fácil visualização mostrando os dias em que a Mauá receberá evento e as quadras estarão ocupadas*.

Existem alunos preferidos a serem escalados em jogos, deixando de lado jogadores melhores.

Líderes de torcida não são valorizadas.

Eu tenho aula no período da tarde, e todos os horários do tênis batem com o meu horário de aula, seria legal abrir *mais turmas para diferentes horários* durante o período da tarde e da manhã, assim, outras pessoas teriam a oportunidade de treinar em horários mais adequados.

Não participo de nenhum esporte, pois no começo do ano quando abriram as inscrições *passou muito tempo e ninguém nos deu nenhum retorno*, foram criados grupos de WhatsApp administrados por alunos, mas *ninguém dava muitas informações*, depois de muito tempo sem nenhuma informação a respeito dos esportes, os administradores em vez de mandarem informações sobre os esportes que era o principal, mandaram mensagens sobre vendas de ingressos de festas e coisas do tipo, e sobre os esportes não passaram nada, com isso acabei desistindo e saindo dos grupos, queria participar de alguns esportes, mas infelizmente não foi dado suporte, tenho certeza que essa falha foi de apenas algumas pessoas pois vejo que o CEAF é um lugar bem organizado em relação a tudo.

Temos uma ótima equipe na Mauá que sempre nos trata muito bem, o CEAF nos proporciona tudo que precisamos não apenas como atletas, mas como pessoa também, além de que fazem o máximo para que tudo esteja bem para os atletas, mas acho que seria válido *um fisioterapeuta na equipe para os atletas*.

Atraso em responder e-mails e mensagens sobre disponibilidade de quadras.

Gostaria que tivesse *mais atividades físicas a noite e de manhã* porque pra quem estuda de tarde, fica muito difícil praticar esportes lá. Além disso, seria muito interessante a Mauá estudar a possibilidade de fazer *uma academia*, já que esporte também é muito importante pra saúde física e mental dos alunos.

Durante jogos e atividades, quando *pais e torcedores* assistem aos jogos dentro da quadra ao lado, *deveriam poder utilizar qualquer vestimenta* pois não estão praticando esporte, logo os funcionários não deveriam pedir para se retirarem.

Os equipamentos de exercício físico, ao lado da piscina, não estão em boas condições e poderiam ter mais coisas.

Deveria poder *reservar o campo com menos gente*, pra que pudesse fazer um treino menor, como falta, pênaltis etc., e deveria poder reservar o campo fora do tempo do campeonato interno, tipo quando acabasse o campeonato e ainda assim desse para reservar o campo, pois até onde estou sabendo só pode reservar agora enquanto tá rolando o campeonato interno.

Muita goteira no ginásio, deixando os treinamentos muito complicados. Além disso, tudo perfeito!!!

Os treinos de handebol poderiam ser mais cedo.

A aula de tamboréu não pode ser no mesmo horário da yoga, pois a professora não deixa usar o tamboréu adequado. Poderia construir uma *quadra de areia para a prática de esportes de areia*, o local que o *beach tennis* se encontra é uma área sem muita grama e que encharca com facilidade, as linhas também poderiam ser de fita. Poderia ter mais incentivo ao esporte, colocando todos como PAE, assim ajudaria os alunos a se manterem saudáveis.

O problema com goteiras foi o que mais se destacou nos comentários dos alunos. Porém, como o percentual de respostas ao questionário foi de 32,8% e destes, apenas alguns fizeram comentários, não se pode inferir que as questões colocadas representem a opinião e/ou reivindicação da maioria.

Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi entender as atribuições da administração esportiva e o quanto ela está alinhada com o público que a utiliza dentro de uma IES.

Os resultados mostraram que os alunos estão satisfeitos com os serviços oferecidos, com algumas ressalvas quanto à organização, horários disponibilizados para as atividades e manutenção e/ou reparos necessários em alguns locais e equipamentos.

Observa-se que, aproximadamente, 74% dos alunos que praticam atividade física e/ou esportiva são do gênero masculino. Porém, como 75% dos alunos matriculados na IES objeto desta pesquisa são do gênero masculino, o percentual de 74% obtido está dentro da margem esperada.

O futebol é a modalidade mais procurada. De fato, os percentuais de futebol de campo e futebol de salão, somados, representam 51% dos respondentes que utilizam o CEAF. Nota-se a necessidade de incentivar o alunado a praticar outras atividades além do futebol.

O esporte é fundamental para o desenvolvimento do estudante e para sua formação como cidadão, principalmente quando se trata de um esporte coletivo em que a interação entre a equipe é importante. Porém, o esporte individual também contribui para a socialização, já que o ser humano depende do outro para que a atividade seja praticada.

E quando se fala de esportes, não se pode deixar de pensar em respeito e educação, pois esse tripé deve estar presente em todos os momentos. Além disso, a prática esportiva traz benefícios à saúde.

Por meio da metodologia do *Design Thinking*, foi possível inferir que aqueles que se utilizam da gestão esportiva e da estrutura existente para a prática esportiva e de atividade física na instituição parecem estar satisfeitos com a qualidade dos serviços oferecidos. Contudo, esse resultado não pode ser extrapolado por conta do baixo percentual de respondentes.

Uma sugestão para trabalhos futuros é realizar uma pesquisa qualitativa, utilizando a técnica do grupo focal (*focus group*) para coleta de dados. Questões sobre gestão esportiva poderiam ser debatidas entre grupos de alunos que utilizam o CEAF para suas práticas esportivas e/ou atividade física. A quantidade de alunos para cada encontro ficaria a critério do pesquisador, baseando-se nas técnicas dessa metodologia.

Referências Bibliográficas

- AMCHAM. (2012). *Indústria do esporte movimentada US\$ 1 trilhão no mundo*. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/industria-do-esporte-movimentada-us-1-trilhao-no-mundo>. Acesso em: out 2022.
- Brown, T. (2008) Design thinking. *Harvard business review*, **86**(6), 84.
- Costi, A. R. (2016) *Administração esportiva no Brasil*. Disponível em: <https://dificionalescolas.com.br/administracao-esportiva-no-brasil/>. Acesso em: 15 out 2022.
- Cristobal-Fransi, E.; Gómez Adillón, M. J.; Thorsson Johansson, A.; Daries-Ramon, N. (2010) Measuring service quality in sport management: an application of the SERVQUAL scale. *New Trends in accounting and management*, **3**, 1-26.
- Ideo. (2022) *Design Thinking*. Disponível em: <https://designthinking.ideo.com/>. Acesso em: 15 out 2022.
- Lindemann, N. (2022) *What's the average survey response rate?* Disponível em: <https://pointerpro.com/blog/average-survey-response-rate/>. Acesso em: 09 nov 2022.
- Marconi, M.A.; Lakatos, E.M. (2005) *Fundamentos em metodologia científica*. 6 Ed. São Paulo: Atlas.
- Pande, M.; Bharathi, S. V. (2020) Theoretical foundations of design thinking – A constructivism learning approach to design thinking. *Thinking Skills and Creativity*, **36**, 100637.
- Quinaud, R. T.; Mazzei, L. C.; Milan, F. J.; Milistetd, M.; Nascimento, J.V. (2019) Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. *Pensar a Prática*, **22**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332277488_Gestores_do_esporte_reflexoes_sobre_sua_formacao_e_desenvolvimento_profissional_Sport_managers_reflection_about_their_education_and_professional_development/link/5cc89276a6fdcc1d49bbccac/download. Acesso em: 16 out 2022.
- Razzouk, R.; Shute, V. (2012) What is design thinking and why is it important? *Review of educational research*, **82**(3), 330-348.
- Rocha, C. M.; Bastos, F. C. (2011) Gestão do esporte: definindo a área. *Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte*, **25**, 91-103.
- Shé, C.N.; Farrell, O.; Brunton, J.; Costelo, E. (2021) Integrating design thinking into instructional design: The#OpenTeach case study. *Australasian Journal of Educational Technology*, 33-52.
- Thi-Huyen, N.; Xuan-Lam, P.; Thanh Tu, N. T. (2021) The impact of Design Thinking on problem solving and teamwork mindset in a flipped classroom. *Eurasian Journal of Educational Research*, **96**, 30-50.