

Gestor do Desporto: perfil de competências fundamentais

Autores

João Gil Matos Pereira¹; Celina Raquel Nunes Gonçalves¹; Alan de Carvalho Dias Ferreira¹
A036859@ismai.pt

Resumo

A crescente relevância do desporto e diversificação de práticas desportivas tem aumentado o interesse na Gestão do Desporto e no Gestor de Desporto (GD), em particular. O presente trabalho tem como objetivo identificar as competências essenciais do GD, tendo em conta as suas diferentes áreas de atuação.

A metodologia consistiu numa revisão sistemática com artigos publicados em revistas *peer-reviewed* e teses de doutoramento a partir do ano de 2000, nas seguintes bases de dados: EBSCO, SPORTDiscus, Biblioteca B-on, RCAAP e ProQuest Thesis. Foram utilizados os seguintes termos de pesquisa: *Sports Manager OR Sports Director OR Sports Management OR Football Management AND competencies OR skills OR abilities OR qualifications OR profile*. Após a pesquisa, foram utilizados 7 critérios de inclusão e 4 de exclusão, resultando em 37 artigos científicos e 2 teses de doutoramento. As competências mais identificadas foram comunicação, gestão de Recursos Humanos (RH), gestão financeira, informática, marketing, planeamento, organização e técnicas de gestão empresarial. A principal conclusão retirada deste estudo foi que será necessário perceber o contexto para, conseqüentemente, compreender as competências essenciais para a função de cada GD.

Palavras-chave: Gestão do Desporto; Tipos e níveis de gestores do desporto; Perfil de Competências; Revisão Sistemática

¹ Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD)

Introdução

No contexto desportivo, constata-se uma gradual consciência e valorização da importância da Gestão do Desporto e, especificamente, do GD (Chelladurai, 2021). Este torna-se numa peça crucial no sucesso das organizações desportivas. A Gestão do Desporto é o processo de coordenação de recursos-chave e cooperação com os principais *stakeholders*, de forma a facilitar a realização efetiva dos objetivos organizacionais e desportivos, quer da organização, quer dos atletas (Retar et al., 2013). Para Thiel e Mayer (2009) a gestão em contexto desportivo é multidisciplinar, uma vez que abrange diversas áreas como gestão financeira, gestão de RH, marketing, publicidade, planeamento, controlo e gestão estratégica. Esta multidisciplinaridade, torna a Gestão do Desporto bastante complexa, sendo insuficiente aplicar somente as principais funções da gestão – planejar, liderar, coordenar e controlar (Pires & Lopes, 2001). É fulcral contextualizar ao ambiente, conhecer bem o meio envolvente da organização desportiva, incluindo-se fatores como a cultura, a política, a economia, a tecnologia e a criatividade. Para isso, será necessário identificar RH competentes e disponíveis para desenvolver o desporto.

Um GD deve ser competente, utilizando conhecimentos, capacidades, qualidades pessoais, experiência e motivação, consideradas necessárias para o desempenho eficiente da sua função (Fahrner & Schüttoff, 2020; Retar et al., 2013). Segundo Katz (1955), existem três tipos de competências que um gestor deveria possuir para desempenhar o seu papel: competências técnicas, humanas e conceituais. As competências técnicas são aquelas que implicam um conhecimento e uma aptidão num determinado contexto específico. As competências humanas são destinadas ao relacionamento e trabalho com outras pessoas. As competências conceituais, são importantes para que um gestor possua a capacidade de visualizar a organização como um todo e, assim, consiga antecipar alterações que possam decorrer do meio envolvente, de modo a assegurar a adaptabilidade da organização. Ceitil (2010) afirma existirem dois tipos de competências: as transversais e as específicas. As competências transversais ou *soft skills* devem ser generalizadas a qualquer profissão de qualquer setor de atividade, uma vez que se tratam de capacidades gerais, tais como o trabalho em equipa, a proatividade, a capacidade de

cooperar e de comunicar. Por outro lado, as competências específicas ou *hard skills* são aquelas que estão diretamente relacionadas com a execução de uma determinada profissão, são os conhecimentos e as habilidades técnicas requeridos para um trabalho (Robles, 2012).

No entanto, não parece existir consenso na literatura sobre a nomenclatura a definir para as diferentes competências, e são utilizados termos diferentes para competências gerais e específicas (Cimatti, 2016; Mansfield, 2004), bem como as competências padrão para um GD. Assim, o presente estudo tem como objetivo identificar as competências essenciais do GD, tendo em conta as suas diferentes áreas de atuação. Este estudo pretende ser útil para identificar uma nomenclatura comum às competências identificadas e clarificar as competências necessárias ao GD em geral e em contextos específicos de atuação.

Metodologia

Tipo de pesquisa e fontes de dados

Trata-se de uma pesquisa exploratória, realizada por meio dos métodos e procedimentos de revisão sistemática em artigos científicos e teses de doutoramento escritos em português, inglês e espanhol, e publicados em revistas académicas *peer-reviewed*.

Foram incluídos estudos publicados a partir do ano de 2000 nas seguintes bases de dados: EBSCO, SPORTDiscus e Biblioteca B-on, que abrangem a maioria dos artigos científicos publicados na área de interesse. Já as teses de foram pesquisadas no Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), assim como na ProQuest Thesis, para as teses internacionais.

Procedimentos

Para catalogação, revisão e avaliação dos estudos foi utilizado o *framework* (e.g. Donato & Donato, 2019) com o objetivo de garantir a qualidade e fidedignidade dos resultados da revisão sistemática (Figura 1).

Após definição da questão de investigação – Quais são as competências fundamentais para o gestor do desporto? - foram utilizados os seguintes termos

durante a pesquisa nas fontes de dados: *Sports Manager* OR *Sports Director* OR *Sports Management* OR *Football Management* AND *competencies* OR *skills* OR *abilities* OR *qualifications* OR *profile*.

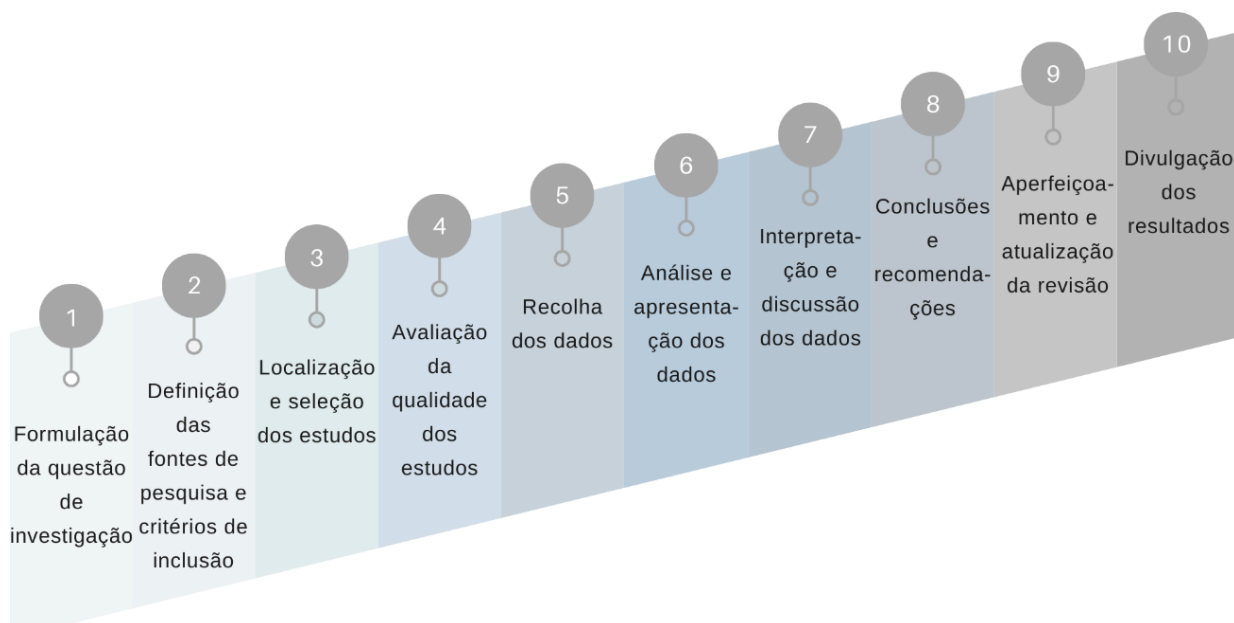


Figura 1 – Etapas da revisão sistemática, adaptado de Higgins e Green (2011); Bento (2014); Donato e Donato (2019)

Para a seleção inicial dos estudos que fazem parte da revisão sistemática foram utilizados 7 critérios de inclusão e 4 de exclusão (Quadro 1).

Os procedimentos utilizados nesta pesquisa resultaram na revisão sistemática de 39 estudos, sendo 37 artigos científicos publicados em revistas *peer-reviewed* e 2 teses de doutoramento. A figura 2 apresenta os resultados obtidos a partir da estratégia de pesquisa utilizada.

Critérios de inclusão	a) Publicações presentes nas Bases de Dados definidas.
	b) Publicações em inglês, português ou espanhol.
	c) Publicações em revistas <i>peer review</i> .
	d) Publicações que detenham os termos de pesquisa predefinidos.
	e) Livros e teses de Doutoramento sobre o tema em estudo.
	f) Estudos entre 2000-2021.
	g) Estudos realizados na área da gestão, gestão desportiva e gestão de recursos humanos.
Critérios de exclusão	a) Artigos de opinião.
	b) Documentos provenientes de conferências.
	c) Dissertações de Mestrado.
	d) Estudos que abordam competências de treinadores desportivos.

Quadro 1 – Critérios de inclusão e exclusão da pesquisa bibliográfica

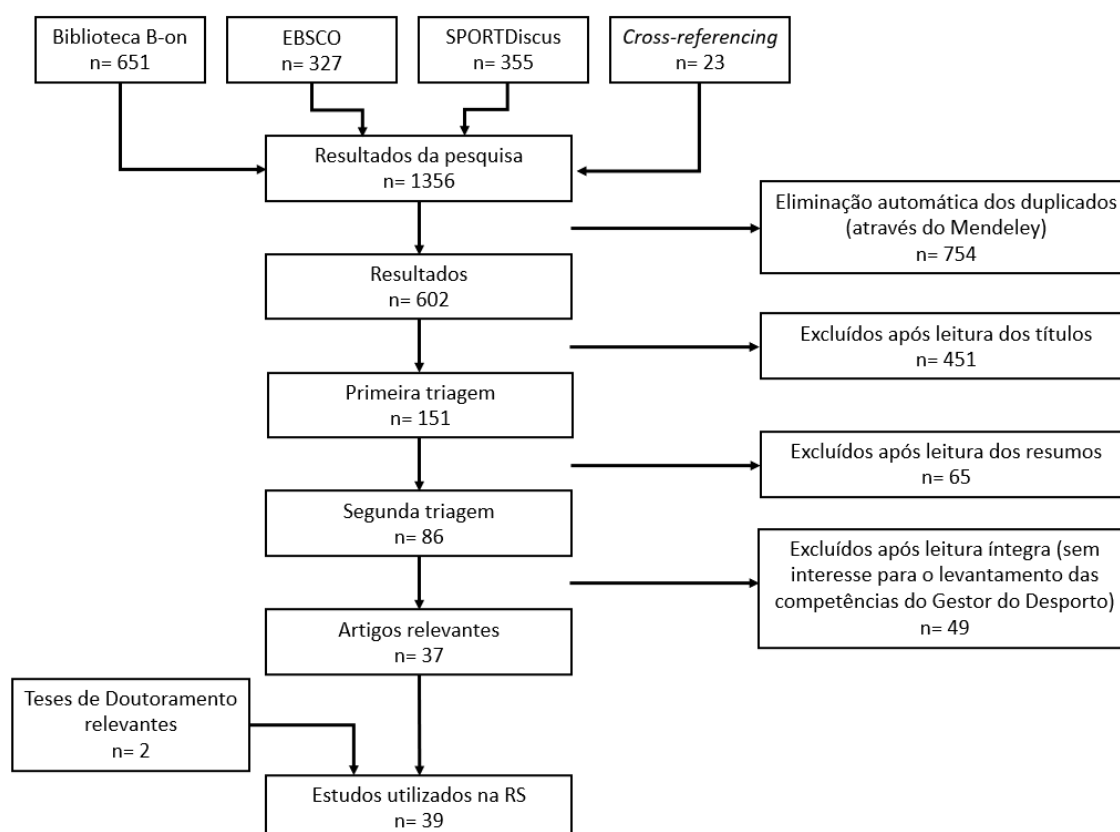


Figura 2 – Processo de seleção dos estudos para a revisão sistemática

Catálogo e análise

Para melhor compreensão dos estudos selecionados foi realizada uma análise de frequência. Tal procedimento analítico forneceu um resumo numérico e descritivo da natureza e distribuições dos estudos revisados (Levac et al., 2010). A análise dos dados extraídos foi utilizada também para classificar os estudos segundo a abordagem metodológica, autores, ano e país da publicação, objetivo do estudo, instrumento de pesquisa, amostra, competências do GD e área de intervenção.

Na catalogação e análise foram designadas de competências todas aquelas denominadas de *skills*, capacidades, habilidades, conhecimentos, qualificações, características pessoais, atitudes, valores e motivações de um indivíduo, conforme a linha de pensamento de Spencer e Spencer (1993). Apesar de serem utilizadas diferentes designações, optou-se pela padronização destas para o termo “competências”.

Apresentação dos Resultados e Discussão

O objetivo do presente estudo passa pela identificação das competências que um GD deve possuir para desempenhar a sua função.

De forma analisar os resultados dos estudos selecionados, construiu-se uma tabela resumo (Quadro 3, em anexo), contendo informações sobre autores, ano e país da publicação, tipo, natureza, instrumento, amostra e objetivos do estudo e principais conclusões acerca das competências do GD. As referências destes estudos estão no Anexo 2. Por outro lado, as análises de frequências de várias características dos estudos pertencentes à revisão sistemática estão expostas no Quadro 2.

Os resultados revelam que tem existido uma crescente preocupação pela investigação do GD e das suas competências. Através de uma análise temporal, constata-se que na primeira década de 2000 foram publicados, em média, 1,3 estudos por ano, tendo em conta os critérios selecionados para esta revisão; na segunda década, este número cresceu para os 2,1 por ano e, no início da terceira década, o rácio aumentou para 2,5 investigações por ano (Figura 3).

Variável	Categoria	n	%
Tipologia	Artigo Científico	37	94,9
	Tese Doutoramento	2	5,1
Natureza	Quantitativo	27	69,2
	Qualitativo	10	25,7
	Misto	2	5,1
Data de publicação	2000-2009	13	33,3
	2010-2019	21	53,9
	2020-2021	5	12,8
Linguagem	Inglês	27	69,2
	Português	9	23,1
	Espanhol	3	7,7
Continente de origem	Europa	18	46,1
	América	14	35,9
	Ásia	5	12,8
	África	1	2,6
	Oceânia	1	2,6
País de origem	Estados Unidos da América	8	20,5
	Portugal	5	12,8
	Grécia	5	12,8
	Brasil	4	10,2
	Irão	3	7,7
	Espanha	2	5,1
	Alemanha	2	5,1
	Chile	2	5,1
	Turquia	2	5,1
	África do Sul	1	2,6
	Roménia	1	2,6
	Eslovénia	1	2,6
	Malásia	1	2,6
	Taiwan	1	2,6
Austrália	1	2,6	
Contexto abordado	Gestor do Desporto (em geral)	19	49
	Gestor de clubes/federações desportivas	4	10
	Gestor de desporto recreativo	2	5
	Gestor de desporto universitário	1	2
	Gestor do Desporto no âmbito da Administração Central e Local	4	10
	Gestor de ginásios/ <i>health and fitness clubs</i>	3	8

Gestor de instalações desportivas	2	5
Gestor de eventos desportivos	3	8
Gestor a atuar no futebol	1	3

Quadro 2 – Análises de frequências das características dos estudos pertencentes à revisão sistemática

Relativamente à origem dos estudos, o continente europeu apresenta maior preponderância na investigação sobre o assunto (n=18; 46,1%). O continente americano foi o segundo nesta lista (n=14; 35,9%) (Figura 4). Os países que aqui se destacam são: Estados Unidos da América (n=8; 20,5%), Portugal (n=5; 12,8%) e Grécia (n=5; 12,8%). Salienta-se que a maioria dos estudos é redigido na língua inglesa (n=27; 69,2%).

As competências mais mencionadas foram: comunicação (n=19; 48,7%), gestão de RH (n=15; 38,5%), planeamento (n=13, 33,3%), informática (n=10; 25,6%), gestão financeira (n=8; 20,5%), marketing (n=8; 20,5%), organização (n=8; 20,5%) e técnicas de gestão empresarial (n=8; 20,5%) (Figura 5). Embora menos citadas, também se identificaram as competências interpessoais (n=7; 17,9%), trabalho em equipa (n=7; 17,9%), integridade (n=7; 17,9%), conhecimento do ambiente envolvente (n=6; 15,4%), resolução de problemas (n=6; 15,4%), competências de liderança (n=6; 15,4%), entre outras.

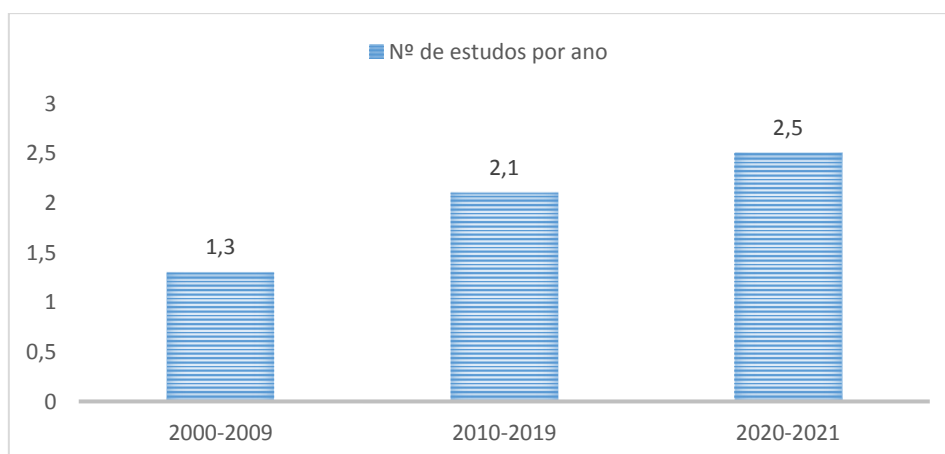


Figura 3 – Nº de estudos por ano em cada década

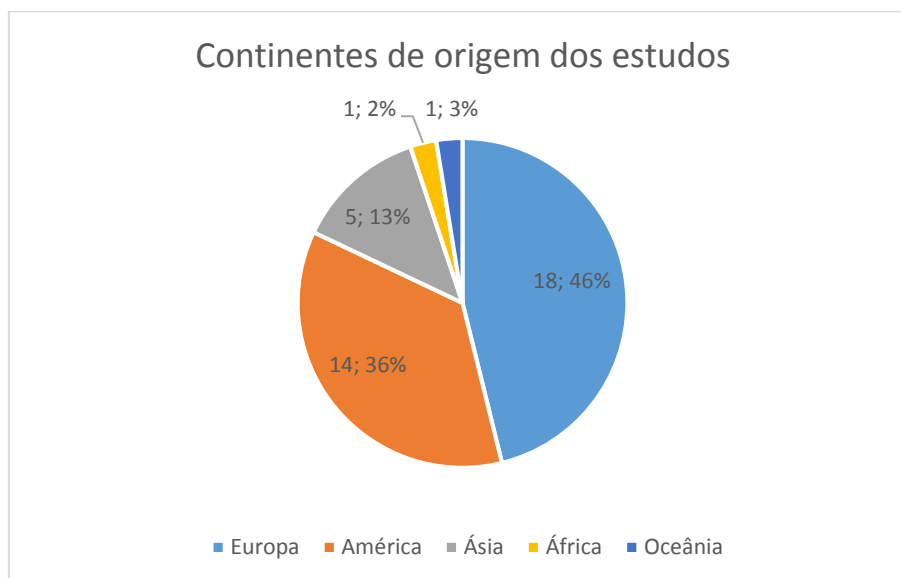


Figura 4 – Continentes de origem dos estudos



Figura 5 – Competências mais citadas pelos estudos pertencentes à revisão sistemática

A análise dos estudos revela que as competências do GD são abordadas em diferentes contextos. De facto, na Gestão do Desporto existem inúmeras funções diferentes que podem ser desempenhadas. Cada ambiente de atuação tem as suas especificidades inerentes, como o desporto praticado, o tipo de organização desportiva, a estrutura de propriedade (e.g. público, privado) ou, até mesmo, a estrutura do *staff* (profissionais, voluntários ou misto). Logo, como Fahrner e Schüttoff (2020) referem, a definição do contexto é primordial para se indagar sobre quais as competências que o GD deve possuir. Na Tabela 1 apresentam-se os diferentes contextos abordados, assim como os estudos referentes a cada um.

Contexto	Estudos
Competências do Gestor do Desporto (em geral)	(Çiftçi & Mirzeoğlu, 2014; Diacin & VanSickle, 2014; Duclos-Bastías et al., 2021; Emery et al., 2012; Fahrner & Schüttoff, 2020; Gallardo & García-Unanue, 2020; Keiper et al., 2019; Ko et al., 2011; Miranda et al., 2017; Pascual et al., 2006; Pires & Lopes, 2001; Ramírez, 2017; Retar et al., 2013; Sieszputowski, 2016; Soares & Teixeira, 2020; Soltani et al., 2017; Teodora, 2020; Tsitskari et al., 2017; Yu, 2007)
Competências do gestor de clubes/federações desportivas	(Bastos et al., 2006; Horch & Schütte, 2003; Koustelios, 2005; Menezes et al., 2018)
Competências de gestores de desporto recreativo	(Ball et al., 2008; Barcelona & Ross, 2004)
Competências de gestores de desporto universitário	(Won et al., 2013)
Competências do Gestor do Desporto no âmbito da Administração Central e Local	(Batista et al., 2016; Carvalho et al., 2013; Seyedinejat et al., 2014; Shariff & Ismail, 2008)
Competências de gestores de ginásios/ <i>health and fitness clubs</i>	(Koustelios, 2003; Mello & Silva, 2013; Tripolitsioti et al., 2009)
Competências de gestores de instalações desportivas	(Case & Branch, 2003; Tripolitsioti, 2016)
Competências de gestores de eventos desportivos	(Farzalipour et al., 2012; Goodarzi et al., 2012; Steyn et al., 2012)
Competências de gestores a atuar no futebol	(Maçãs, 2006)

Tabela 1 – Contextos específicos abordados pelos documentos pertencentes à revisão sistemática

Competências do GD no geral

A maior parte (n=19; 48,7%) dos estudos revisados debruçam-se sobre as competências do GD num panorama geral. Apesar da considerável quantidade de estudos neste contexto, existe consenso em relação a muitas das competências consideradas essenciais, como: liderança, comunicação, conhecimentos na área em que atua, técnicas de gestão (e.g. planeamento, organização), gestão de RH,

trabalhar em equipa, resolução de problemas, tomada de decisão, gosto pela profissão e características pessoais relevantes (e.g. profissionalismo, integridade, responsabilidade e foco nos objetivos). A capacidade de aprendizagem (Gallardo & García-Unanue, 2020), a criatividade (Teodora, 2020) e a adaptabilidade (Pires & Lopes, 2001) são também consideradas competências importantes. Pascual et al. (2006) indicam a proatividade, a perseverança e a negociação como elementos indispensáveis para o GD. Yu (2007) destaca as competências informáticas. Já Teodora (2020) considera que o conhecimento de línguas estrangeiras é uma das competências mais valorizadas para atuar neste setor.

De entre as competências mais requeridas pelos empregadores da área, destacam-se: trabalho em equipa, conhecimento teórico em áreas que poderão ser úteis para a função desempenhada (e.g. ciências do desporto, marketing, gestão financeira, gestão de RH), liderança, organização, profissionalismo, resolução de problemas, habilidades interpessoais e de comunicação (Emery et al., 2012; Keiper et al., 2019; Tsitskari et al., 2017).

Competências do GD num contexto específico

Em relação às competências para um gestor de clubes/federações desportivas, denotou-se que é necessário deter conhecimento da modalidade desportiva em que se está inserido, possuir competências de comunicação, liderança e gestão de RH, ter capacidade para angariar patrocínios e ser eficaz na gestão financeira. A capacidade de organizar eventos/competições, de gerir instalações e equipamentos, a gestão do tempo e do *stress* também são competências importantes (Horch & Schütte, 2003). Para Koustelios (2005), possuir conhecimentos de marketing é uma mais-valia.

Para o GD recreativo, é apontado um modelo geral constituído por competências de quatro fatores: técnicas de gestão, programação do desporto, administração empresarial e perspetivas teóricas da área (Barcelona & Ross, 2004). Aqui convém mencionar que o desporto recreativo é bastante vulgar nos Estados Unidos da América e oferece lazer aos praticantes, ao invés de fomentar a competição. As competências de comunicação, elaboração de orçamentos, gestão de pessoas, adaptabilidade, compromisso e integridade são também pertinentes para atuar neste âmbito (Ball et al., 2008).

O GD universitário deve possuir habilidades técnicas, competências pessoais, adaptação, espírito de equipa, ser eticamente correto, ter um bom raciocínio articulado e apresentar soluções inovadoras (Won et al., 2013). Dada a importância do capital humano no seio do desporto universitário, é necessário dotar os colaboradores de competências interpessoais.

Já no caso do GD que atua na Administração Central/Local, verifica-se uma competência que não foi observada nos outros contextos, que é a capacidade de lecionação. Isto poderá justificar-se pelo facto do Técnico Superior de Desporto (cargo nas autarquias portuguesas) participar em projetos pedagógicos e férias desportivas (Batista et al., 2016). Também a competência relacionada com o marketing é importante, em virtude das ações de promoção e divulgação de atividades.

No gestor de Centros de *Fitness* destacam-se conhecimentos teóricos do desporto e exercício físico (Tripolitsioti et al., 2009), capacidade de administração, gestão financeira, gestão de RH, liderança, comunicação e marketing. Koustelios (2003) refere que o tamanho da organização tem impacto na perceção dos gestores em relação às competências mais importantes.

Para o gestor de instalações desportivas, salientam-se os conhecimentos específicos na gestão de instalações, na gestão de eventos e de governança. Também são mencionadas as competências de comunicação, resolução de problemas, gestão de crise (e.g., ser capaz de realizar primeiros socorros), planeamento, tomada de decisão e delegação de tarefas (Case & Branch, 2003).

Para o gestor de eventos desportivos, evidenciaram-se: técnicas de gestão de eventos, gestão de operações, equipamentos e instalações, marketing, aptidões informáticas e gestão de RH. O conhecimento sobre aspetos jurídicos na área também é fundamental (Steyn et al., 2012).

Por fim, no caso do GD de clubes de futebol são incluídos conhecimentos sobre a indústria do futebol e gestão financeira, criatividade, planeamento, definição do *staff*, negociação, gestão de conflitos e desenvolvimento de receitas. Gerir o talento, selecionar e motivar os intervenientes é igualmente pertinente (Maçãs, 2006).

Conclusão

A principal conclusão retirada deste estudo é que o contexto e setor de atuação do GD são de extrema importância para se identificarem as competências essenciais para a sua função. Os artigos analisados mostram vários contextos que remetem para competências específicas. No entanto, as competências identificadas transversalmente aos contextos foram: interpessoais, informática, comunicação, liderança, gestão de RH, gestão financeira, marketing, planeamento, organização, trabalhar em equipa, resolução de problemas, conhecer o contexto/meio envolvente e integridade.

O presente estudo pretende contribuir para o aprofundamento do conhecimento das competências do GD, promovendo desenvolvimento numa área em constante evolução. Para as Instituições de Ensino Superior, o estudo pode ser encarado como uma mais-valia para a adequação dos planos curriculares. A principal limitação foi a pouca quantidade de investigações relativas às competências do GD. Devido às características e especificidades de cada ambiente desportivo, verificou-se que as competências requeridas alteram dependendo do contexto em que o GD atua, o que também limitou o presente estudo. Seria pertinente, em futuras investigações, tentar compreender as competências-chave para cada contexto em específico.

Referências

- Ball, J., Simpson, S., Ardovino, P., & Skemp-Arlt, K. (2008). Leadership Competencies of University Recreational Directors in Wisconsin. *Recreational Sports Journal*, 32(1), 3–10.
- Barcelona, B., & Ross, C. M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(4), 25–42.
- Batista, P. M., Joaquim, B., & Carvalho, M. J. (2016). A percepção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 38(1), 50–57.
- Bento, T. (2014). Revisões sistemáticas em desporto e saúde: Orientações para o planeamento, elaboração, redação e avaliação. *Motricidade*, 10(2), 107–123.

- Case, R., & Branch, J. D. (2003). A Study to Examine the Job Competencies of Sport Facility Managers. *International Sports Journal*, 7(2), 25–37.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1ª Edição). Edições Sílabo.
- Chelladurai, P. (2021). My Foray Into Sport Management. *Kinesiology Review*, 1–7.
- Cimatti, B. (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and their Role for the Quality of Organizations and Enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática. *Acta Medica Portuguesa*, 32(3).
- Emery, P. R., Crabtree, R. M., & Kerr, A. K. (2012). The Australian sport management job market: an advertisement audit of employer need. *Annals of Leisure Research*, 15(4), 335–353.
- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies—sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344–363.
- Gallardo, L., & García-Unanue, J. (2020). Los datos, las analíticas y la digitalización como claves del futuro en la Gestión Deportiva pública y privada. *Comunicación y Hombre*, 16, 133–149.
- Higgins, J., & Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. Cochrane Book Series, Version 5.1. Wiley-Blackwell. Disponível em: <https://training.cochrane.org/handbook/archive/v5.1/>
- Horch, H.-D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70–84.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Keiper, M. C., Sieszputowski, J., Morgan, T., & Mackey, M. J. (2019). Employability Skills a Case Study on a Business-Oriented Sport Management Program. *E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 13(1), 59–68.
- Koustelios, A. (2003). Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 8(3), 145–153.
- Koustelios, A. (2005). A Study on the Managerial Competencies of Sport Club Managers in Greece. *International Journal of Physical Education*, 42(3), 130–134.

- Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(1), 1–9.
- Maçãs, V. M. de O. (2006). *O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal: Caracterização da Actividade dos Gestores de Desporto nos Clubes de Futebol profissional e não profissional*. Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro. Tese de Doutoramento.
- Mansfield, B. (2004). Competence in transition. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 296–309.
- Pascual, C. J. B., Romo, G. R., García, J. I. M., & Jiménez, Á. M. (2006). Competencias profesionales del licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. *European Journal of Human Movement*, 15.
- Pires, G., & Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 1(1), 88–103.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81–94.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Steyn, E., Hollander, W., & Roux, C. (2012). State of sport event management competencies in South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance*, 18(sup.1), 64–76.
- Teodora, T. I. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Sport and Society: Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1–7.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: A Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81–98.
- Tripolitsioti, A., Mountakis, C., & Strigas, E. (2009). Sport Science as a Determinative Factor in Management of Indoor Facilities in Municipal Sport Organizations. *Journal of Applied Sciences*, 9(14), 2649–2652.
- Tsitskari, E., Goudas, M., Tsalouchou, E., & Michalopoulou, M. (2017). Employers' expectations of the employability skills needed in the sport and recreation environment. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 1–9.

- Won, D., Bravo, G., & Lee, C. (2013). Careers in collegiate athletic administration: hiring criteria and skills needed for success. *Managing Leisure, 18*(1), 71–91.
- Yu, C.-C. (2007). Important Computer Competencies for Sport Management Professionals. *International Journal of Applied Sports Sciences, 19*(1), 66–85.

ANEXOS

Quadro 3 – Características descritivas dos estudos incluídos na revisão sistemática

#	Autor/es	Ano	Tipo e natureza do estudo/País	Objetivo do estudo	Instrumento/Amostra	Competências consideradas mais relevantes
2	Pires e Lopes	2001	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; Portugal	Enquadrar a Gestão do Desporto, apresentando desafios e propondo soluções	Artigo apenas com revisão de literatura.	Especialização e conhecimentos teóricos na área da Gestão do Desporto; conhecimento do contexto e ambiente envolvente; adaptabilidade.
5	Horch e Schütte	2003	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Alemanha	Identificar as competências dos gestores desportivos nos clubes e federações desportivas na Alemanha	Questionário; 199 Gestores Desportivos (de clubes e federações)	<i>Skills</i> de comunicação (e.g. relações públicas); gestão do tempo e do stress; conhecimento das áreas de financiamento, orçamentação, publicidade e patrocínios; gestão de eventos; conhecimento da modalidade desportiva em causa.
29	Case e Branch	2003	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; E.U.A.	Identificar as competências essenciais para gestores de instalações desportivas	Questionário; 108 diretores de instalações desportivas	Para gestores de topo: gestão de orçamentos, definição de prioridades, tomada de decisão, resolução de problemas, delegação de tarefas, planeamento, avaliação do staff e comunicação. Para gestores de primeira linha: avaliação das necessidades de segurança e proteção, gestão do risco, comunicação, tomada de decisão, resolução de problemas, bases informáticas e gestão do tempo.

15	Koustelios	2003	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Grécia	Identificar as competências requeridas para gerir ginásios e determinar se o tamanho da organização tem impacto na perceção destas	Questionário; 186 gestores de ginásios	Competências de gestão financeira, gestão de recursos humanos, administração, marketing e comunicação.
26	Barcelona e Ross	2004	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; E.U.A.	Determinar as competências requeridas para um administrador do desporto recreativo	Questionário; 457 Gestores Desportivos	Modelo constituído por competências de 4 fatores: técnicas de gestão (comunicação, gestão de pessoas, resolução de problemas e elaborar orçamentos); programação (planeamento e organização); administração (conhecimentos financeiros, de contabilidade, de fiscalidade e legislação); e perspetivas teóricas da área.
32	Koustelios	2005	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Grécia	Desenvolver um instrumento que permita identificar as competências requeridas para gerir clubes desportivos na Grécia	Questionário; 202 gestores de clubes desportivos de três modalidades diferentes	Conhecimento do desporto e da modalidade em concreto, competências de gestão financeira, de gestão de recursos humanos, de comunicação e de marketing.
3	Maças	2006	Dissertação de Doutoramento, estudo quantitativo; Portugal	Vários objetivos, mas salienta-se o seguinte: determinar as competências necessárias para o cargo de Diretor Desportivo nos clubes de futebol.	Questionário; 124 Diretores Desportivos de clubes de futebol	Conhecimentos de gestão financeira; desenvolvimento de receitas; gestão de recursos humanos; liderança; avaliação; resolução de problemas dos jogadores; definir staff.

21	Bastos et al.	2006	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Brasil	Caracterizar o gestor desportivo de clubes da cidade de São Paulo	Questionário; 7 Gestores de clubes	Formação académica e/ou especialização na área; prática anterior na modalidade; coordenação de equipas de trabalho.
55	Pascual et al.	2006	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Espanha	Efetuar uma primeira aproximação ao perfil de competências do licenciado em Ciências da Atividade Física e do Desporto	Questionário; 92 especialistas, dos quais 18 são profissionais de Organização e Gestão Desportiva	Tomada de decisão; planificação; trabalhar em equipa; identificação com a profissão; responsabilidade; antecipação aos problemas; proatividade; perseverança; negociar.
M11	Yu	2007	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; E.U.A.	Identificar competências computacionais importantes para os profissionais de Gestão do Desporto	Questionário; 224 gestores desportivos	Utilização de programas de criação de texto (e.g. Microsoft Office Word) e de programas de apoio à gestão financeira (e.g. Excel); comunicação através da Internet.
58	Shariff e Ismail	2008	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Malásia	Identificar as competências requeridas para os gestores desportivos do Ministério da Juventude e Desporto da Malásia	Questionário; 102 gestores do referido Ministério	Conhecimentos computacionais; planeamento; liderança; <i>skills</i> analíticas, de desenvolvimento de programas, de promoção e publicidade e de comunicação.
57	Ball et al.	2008	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; EUA	Determinar as competências que os gestores de desporto recreativo da Universidade de Wisconsin consideram fundamentais para ter sucesso na sua função	Método Delphi; 10 especialistas na área (diretores do desporto recreativo da Universidade de Wisconsin)	Competências de comunicação; gestão de orçamentos; gestão de recursos humanos; adaptabilidade; compromisso; integridade.

42	Tripolitsioti et al.	2009	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Grécia	Identificar qual o fator determinante de competências necessário para gerir ginásios e instalações desportivas <i>indoor</i>	Questionário; 401 gestores de ginásios e de instalações desportivas <i>indoor</i>	Conhecimentos teóricos sobre as ciências do desporto.
43	Ko et al.	2011	Artigo <i>peer review</i> , estudo misto; Taiwan	Avaliar as perceções das principais competências exigidas nos gestores desportivos no Taiwan, desenvolvendo uma ferramenta	Método Delphi utilizando 27 especialistas na área; Questionário a 205 docentes de gestão desportiva ou profissionais da área	Técnicas de gestão, conhecimentos teóricos de desporto, prestação e desenvolvimento de serviços; capacidade de aprendizagem, de comunicação e de liderança; conhecimentos de línguas estrangeiras, de gestão financeira, de economia, de política, de contabilidade, de gestão do risco, de gestão da informação e de gestão do conhecimento.
35	Emery et al.	2012	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; Austrália	Determinar as necessidades dos empregadores do mercado de trabalho de gestão desportiva australiano	Análise de 684 anúncios de vagas de emprego em gestão desportiva	Alcançar resultados; trabalhar em equipa; saber gerir os recursos; fornecer orientação/formação.
45	Farzalipour et al.	2012	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Turquia	Examinar as principais competências para gestores de eventos desportivos	Questionário; 39 professores universitários da área e 64 gestores de eventos desportivos	Técnicas de planeamento, de gestão de eventos e de marketing; gestão de equipamentos e instalações desportivas.

53	Goodarzi et al.	2012	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Irão	Priorizar as competências que os gestores de eventos desportivos devem possuir de acordo com os gestores que realizam competições desportivas nas federações nacionais	Questionário; 31 gestores que realizam competições desportivas nas federações nacionais	Gestão de eventos; gestão de instalações; marketing; técnicas de gestão empresarial; governança; relações públicas; gestão do risco; habilidades computacionais.
61	Steyn et al.	2012	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; África do Sul	Avaliar o estado das competências requeridas para gerir eventos desportivos na África do Sul	Questionários; 11 profissionais em Instituições de Ensino Superior e 13 gestores de eventos desportivos de empresas de Gauteng (província de África do Sul)	Conhecimentos e habilidades de gestão (pessoal e de empresas), computacionais, de marketing, de gestão de recursos humanos, de gestão de instalações e operações, de gestão financeira e de aspetos jurídicos de eventos desportivos.
49	Carvalho et al.	2013	Artigo <i>peer review</i> , estudo misto; Portugal	Identificar o perfil funcional de competências do Técnico Superior de Desporto de autarquias locais	Questionário a 50 Técnicos Superiores de Desporto de autarquias locais do distrito de Viseu; Entrevistas a 10 desses profissionais	Lecionação/docência; planeamento e organização; coordenação e avaliação.

48	Retar et al.	2013	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Eslovénia	Definir as competências mais importantes para um gestor desportivo ter sucesso na sua função	Questionário; 85 gestores desportivos	Gestão de recursos humanos; organização; delegação de tarefas; criatividade; desenvolver ambiente trabalho positivo; ser profissional e eticamente correto; capacidade para utilizar conhecimentos teóricos na prática.
M3	Won et al.	2013	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; E.U.A.	Examinar os atributos críticos que os diretores do desporto universitário consideram importantes para o recrutamento de novos colaboradores e identificar as competências e características necessárias para ter sucesso neste ramo	Questionário; 279 gestores de desporto universitário	Competências concetuais (capacidade de ver a organização como um todo), técnicas (compreensão de uma determinada atividade/tarefa) e de pessoas (como comunicar e lidar com os outros); trabalho em equipa; criatividade; adaptabilidade; ser eticamente correto.
47	Mello e Silva	2013	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; Brasil	Identificar as competências necessárias para o bom desempenho na gestão desportiva, em concreto, em ginásios	Entrevistas; 12 gestores de ginásios na cidade de São Paulo	Gestão de recursos humanos (habilidade para liderar, <i>skills</i> interpessoais, autocontrolo, saber delegar, empatia, etc); conhecimentos teóricos da área, de marketing, de vendas e de gestão financeira; planeamento estratégico; gestão do conhecimento (vontade de aprender, inovar e reestruturar).

M4	Diacin e VanSickle	2014	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; E.U.A.	Investigar os programas de computador utilizados pelas organizações desportivas, as tarefas que fazem com os programas e as expectativas dos empregadores em relação às competências computacionais que esperam de candidatos formados em Gestão Desportiva	Entrevistas; 35 profissionais de organizações desportivas	Empregadores esperam que candidatos formados em Gestão Desportiva possuam competências computacionais para realizar tarefas do dia-a-dia das organizações nos seguintes programas: Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, Outlook e Photoshop.
M17	Syedinejat et al.	2014	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Irão	Classificar as competências mais importantes de acordo com gestores desportivos do Departamento da Juventude e do Desporto da província de Mazandaran (Irão)	Questionário; 18 gestores do referido Departamento	Competências conceituais: planeamento estratégico de objetivos a longo-prazo, inovação e conhecimento dos regulamentos; competências humanas: comunicação efetiva; competências técnicas: delegação de tarefas e alocação de recursos.
4	Çiftçi e Mirzeoğlu	2014	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; Turquia	Apresentar as qualificações necessárias para um Gestor do Desporto	Entrevistas e <i>focus group</i> ; 20 profissionais, 20 estudantes de gestão desportiva e que trabalham na área e 8 gestores desportivos e de outras áreas	Competências agrupam-se em quatro subdimensões: tomada de decisão, qualidades pessoais, conhecimentos e relações interpessoais.

M10	Tripolitsioti	2016	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Grécia	Definir as competências requeridas para gerir instalações desportivas e verificar se variáveis como a idade, formação e anos de experiência influenciam a perceção destas mesmas competências	Questionário; 401 gestores de instalações desportivas	Conhecimentos teóricos de ciências do desporto; gestão de eventos; <i>skills</i> computacionais; técnicas de gestão; comunicação; gestão de instalações; gestão de crise (e.g. primeiros socorros); governança.
39	Batista et al.	2016	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Portugal	Identificar como os gestores desportivos autárquicos valorizam as suas competências em função da experiência profissional	Questionário; 50 técnicos superiores de desporto	Competências de lecionação/docência e marketing.
52	Sieszputowski	2016	Dissertação de Doutoramento, estudo qualitativo; EUA	Identificar as competências de liderança que devem incorporar os programas de estudo da Gestão do Desporto, de forma a preparar os estudantes para as futuras carreiras profissionais	Entrevistas; 6 Gestores do Desporto (de desporto universitário e de recreação)	Comunicação; <i>skills</i> interpessoais; visão e foco nos objetivos; paixão pelo trabalho; trabalho em equipa; integridade; pensamento crítico e resolução de problemas; valorizar a diversidade e a inclusão.
12	Tsitskari et al.	2017	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Grécia	Perceber as expectativas dos empregadores desportivos gregos em relação às competências requeridas para atuar na área	Questionário; 193 empregadores de 3 setores da área	Comportamento profissional e desenvolvimento; liderança e influência; resolução de problemas; organização e gestão do tempo; habilidades interpessoais e de comunicação; profissionalismo.

31	Miranda et al.	2017	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; Brasil	Analisar as competências do gestor desportivo, tendo em conta a literatura científica	Revisão sistemática de literatura; 6 artigos incluídos	Destaque para: gestão de recursos humanos, técnicas de gestão e atitudes de liderança.
60	Soltani et al.	2017	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; Irão	Identificar e verificar as dimensões de competências necessárias para os gestores desportivos na cidade de Isfahan (Irão)	Entrevistas a 10 gestores desportivos; método Delphi com 9 especialistas na área	Conhecimentos de gestão e desportivos; comunicação; supervisão e avaliação; gestão do risco; ética e cultura profissional; gestão do desempenho; responsabilidade; orientação para os resultados.
63	Ramírez	2017	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Chile	Conhecer as competências que caracterizam os presidentes das associações desportivas chilenas	Questionário; 32 presidentes de associações desportivas do Chile	Planeamento (e.g. torneios, campeonatos, reuniões); comunicação eficaz e contínua (oral e escrita); gestão de recursos humanos; gestão da informação; <i>skills</i> informáticas.
M2	Menezes et al.	2018	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Brasil	Identificar as características e responsabilidades dos presidentes das Federações desportivas do estado de Pernambuco (Brasil)	Questionário; 9 presidentes de Federações do referido estado	Gestão financeira, planeamento e controlo, organização de competições, liderança, gestão de recursos humanos e gestão de instalações e equipamentos.

M8	Keiper et al.	2019	Artigo <i>peer review</i> , estudo qualitativo; E.U.A.	Perceber as competências que os empregadores desejam nos estudantes de Gestão do Desporto, de forma a melhorar os programas da área	<i>Focus groups</i> ; Três grupos num total de 11 gestores desportivos	Competências pessoais (e.g. trabalho em equipa, lidar com os outros, proatividade), técnicas (e.g. comunicação oral e escrita, trabalhar com programas informáticos) e de pesquisa de trabalho (e.g. planeamento da carreira com objetivos, realizar CV's profissionais); conhecimentos teóricos da área (e.g. marketing, gestão financeira, recursos humanos).
7	Fahner e Schüttoff	2020	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Alemanha	Compreender a importância que o contexto apresenta na perceção das competências requeridas para um Gestor do Desporto	Questionário; 142 licenciados ou mestres em Gestão do Desporto que já entraram na vida profissional	Organização e comunicação são fulcrais para qualquer Gestor do Desporto, independentemente do contexto.
19	Soares e Teixeira	2020	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Portugal	Retratar o perfil funcional de competências dos presidentes de Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores	Questionário; 46 presidentes de Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores	Gestão de recursos humanos e competências de planeamento, organização e marketing.
51	Teodora	2020	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Roménia	Identificar as competências necessárias para o cargo de gestor de uma organização desportiva	Questionário; 16 gestores desportivos da cidade de Iasi (Roménia)	Conhecimento de línguas estrangeiras; autoconfiança; capacidade empreendedora; qualidades emocionais, morais e éticas; gestão do stress; criatividade; adaptabilidade.

17	Gallardo e García-Unanue	2020	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Espanha	Analisar a evolução da perceção das competências requeridas para o gestor desportivo atual e do futuro	Questionário; 62 gestores desportivos ou profissionais da área	Atualidade: comunicação, trabalho de equipa, capacidade de aprendizagem, compromisso ético, organização, planificação e conhecimento do ambiente desportivo; No futuro: trabalho de equipa, resolução de problemas, gestão de dados, tomada de decisão, flexibilidade e capacidades relacionadas com <i>big data</i> , novas tecnologias, análise e informação digital.
59	Duclos-Bastías et al.	2021	Artigo <i>peer review</i> , estudo quantitativo; Chile	Averiguar a validade e confiabilidade do instrumento COSM (utilizado para identificar competências dos gestores desportivos) no contexto do Chile	Questionário; 212 gestores desportivos chilenos	Destaque para: gestão de instalações desportivas; gestão de orçamentos; <i>skills</i> de comunicação.

Anexo 2 - Artigos da revisão sistemática

- Ball, J., Simpson, S., Ardovino, P., & Skemp-Arlt, K. (2008). Leadership Competencies of University Recreational Directors in Wisconsin. *Recreational Sports Journal*, 32(1), 3–10.
- Barcelona, B., & Ross, C. M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(4), 25–42.
- Bastos, F. da C., Barhum, R. A., Alves, M. V. A., Bastos, E. T., Mattar, M. F., Rezende, M. F., Mardegan, M., & Bellangero, D. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 5(1), 13–22.
- Batista, P. M., Joaquim, B., & Carvalho, M. J. (2016). A percepção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 38(1), 50–57.
- Carvalho, M. J., Joaquim, B. A., & Batista, P. F. (2013). Perfil funcional de competências dos gestores de desporto: estudo de caso dos Técnicos Superiores de Desporto do distrito de Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 16–37.
- Case, R., & Branch, J. D. (2003). A Study to Examine the Job Competencies of Sport Facility Managers. *International Sports Journal*, 7(2), 25–37.
- Çiftçi, S., & Mirzeoğlu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 740–745.
- Diacin, M. J., & VanSickle, J. L. (2014). Computer Program Usage in Sport Organizations and Computer Competencies Desired by Sport Organization Personnel. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 26(2), 124–137.
- Duclos-Bastías, D., Giakoni-Ramírez, F., Parra-Camacho, D., Rendic-Vera, W., Rementería-Vera, N., & Gajardo-Araya, G. (2021). Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. *Sustainability*, 13(2), 724–738.
- Emery, P. R., Crabtree, R. M., & Kerr, A. K. (2012). The Australian sport management job market: an advertisement audit of employer need. *Annals of Leisure Research*, 15(4), 335–353.
- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies–sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344–363.
- Farzalipour, S., Balci, V., Ghorbanzadeh, B., Moharamzadeh, M., Ameri, M. H. S., & Kashef, M. M. K. (2012). Determining the competencies of Sport Event's Managers. *Scholars Research Library*, 4(1), 584–594.
- Gallardo, L., & García-Unanue, J. (2020). Los datos, las analíticas y la digitalización como claves del futuro en la Gestión Deportiva pública y privada. *Comunicación y Hombre*, 16, 133–149.
- Goodarzi, M., Asadi, N., Sajjadi, S. N., & Moradi, M. (2012). Prioritizing the Competencies of Sport Event Managers from Viewpoints of Managers Holding National Sport Competitions in Federations. *World Journal of Sport Sciences*, 6(4), 452–458.
- Horch, H.-D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70–84.
- Keiper, M. C., Sieszputowski, J., Morgan, T., & Mackey, M. J. (2019). Employability

- Skills a Case Study on a Business-Oriented Sport Management Program. *E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 13(1), 59–68.
- Ko, L.-M., Henry, I., & Kao, J. C.-H. (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. *Managing Leisure*, 16(4), 302–317.
- Koustelios, A. (2003). Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 8(3), 145–153.
- Koustelios, A. (2005). A Study on the Managerial Competencies of Sport Club Managers in Greece. *International Journal of Physical Education*, 42(3), 130–134.
- Maçãs, V. M. de O. (2006). *O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal: Caracterização da Actividade dos Gestores de Desporto nos Clubes de Futebol profissional e não profissional*. Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro. Tese de Doutoramento.
- Mello, J. A. C. de, & Silva, S. A. P. dos S. (2013). Competências do gestor de academias esportivas. *Motriz: Revista de Educação Física*, 19(1), 74–83.
- Menezes, L. B. de, Miranda, Y. de H. B. de, Silva, V. H. R., Filho, M. A. B., Rocha, V. L. S., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2018). Caracterização do Perfil e Responsabilidades dos Presidentes de Federações Esportivas de Pernambuco. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 8(3), 57–74.
- Miranda, Y. de H. B. de, Filho, M. A. B., Silva, V. H. R., Figueirêdo, J. de M. C., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. *Pensar a Prática*, 20(3), 593–603.
- Pascual, C. J. B., Romo, G. R., García, J. I. M., & Jiménez, Á. M. (2006). Competencias profesionales del licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. *European Journal of Human Movement*, 15.
- Pires, G., & Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 1(1), 88–103.
- Ramírez, F. G. (2017). Competencias en Gestión de los Presidentes de Asociaciones Deportivas Chilenas. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(2), 277–293.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81–94.
- Seyedinejat, S. S., Razaghi, M. E., & Dousti, M. (2014). Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory. Case Study: The Managers of Sports and Youth in Mazandaran Province. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 5(1), 33–47.
- Shariff, Z., & Ismail, M. (2008). Competencies for Youth and Sports Officers in the Ministry of Youth and Sports Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(2), 79–94.
- Sieszputowski, J. L. (2016). *An exploratory study of leadership competencies needed in Sport Management Undergraduate Programs*. Ferris State University. Tese de Doutoramento.
- Soares, A., & Teixeira, M. C. (2020). O perfil dos presidentes nas organizações desportivas da Região Autónoma dos Açores. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 10(1), e10009.
- Soltani, A., Saibon, J., Othman, A. T., & Nazerian, I. (2017). Determine and Validate the Needs of Competencies for Sport Managers in Sport Centres in Isfahan City, Iran. *Journal of Advanced Management Science*, 5(3), 230–237.
- Steyn, E., Hollander, W., & Roux, C. (2012). State of sport event management competencies in South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance*, 18(sup.1), 64–76.

- Teodora, T. I. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Sport and Society: Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1–7.
- Tripolitsioti, A. (2016). Impact of Demographic Factors on Management Competencies of the Municipal Sport Organizations. *Choregia: Sport Management International Journal*, 12(1), 27–41.
- Tripolitsioti, A., Mountakis, C., & Strigas, E. (2009). Sport Science as a Determinative Factor in Management of Indoor Facilities in Municipal Sport Organizations. *Journal of Applied Sciences*, 9(14), 2649–2652.
- Tsitskari, E., Goudas, M., Tsalouchou, E., & Michalopoulou, M. (2017). Employers' expectations of the employability skills needed in the sport and recreation environment. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 1–9.
- Won, D., Bravo, G., & Lee, C. (2013). Careers in collegiate athletic administration: hiring criteria and skills needed for success. *Managing Leisure*, 18(1), 71–91.
- Yu, C.-C. (2007). Important Computer Competencies for Sport Management Professionals. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 19(1), 66–85.