



PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review

e-ISSN: 2316-932X

DOI: 10.5585/podium.v1i1.20

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: João Manuel Casquinha Malaia dos Santos

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

## **AS REPRESENTAÇÕES DA MÍDIA SOBRE A GESTÃO FEMININA NO CLUBE DE REGATAS FLAMENGO**

### **MEDIA REPRESENTATION OF FEMALE MANAGEMENT IN CLUBE DE REGATAS FLAMENGO**

### **LAS REPRESENTACIONES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOBRE LA GESTIÓN FEMENINA EN EL CLUB DE REGATAS FLAMENGO**

#### **Euza Gomes**

Doutora em Educação Física pela Universidade Gama Filho – UGF

Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – PMPA-GE/UNINOVE

E-mail: [euzagomes@uninove.br](mailto:euzagomes@uninove.br) (Brasil)

#### **Vânia Nassif**

Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – PMPA-GE/UNINOVE

E-mail: [vania.nassif@uninove.br](mailto:vania.nassif@uninove.br) (Brasil)

#### **Ludmila Mourão**

Doutora em Educação Física pela Universidade Gama Filho – UGF

Professora da Faculdade de Educação Física e Desporto da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

E-mail: [ludmila.mourao@terra.com.br](mailto:ludmila.mourao@terra.com.br) (Brasil)

#### **Edmilson de Oliveira Lima**

Doutor em Administração pelo École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Canadá

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – PPGA/ UNINOVE

E-mail: [edmilsonlima@uninove.br](mailto:edmilsonlima@uninove.br) (Brasil)



## AS REPRESENTAÇÕES DA MÍDIA SOBRE A GESTÃO FEMININA NO CLUBE DE REGATAS FLAMENGO

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar as representações da mídia sobre as estratégias de gestão de Patrícia Amorim na presidência do Clube de Regatas Flamengo (CRF). A investigação da ação empírica exigiu a observação sistemática dos acontecimentos para compor o corpus pesquisado nos seguintes *websites* especializados em esportes: GLOBO.com, ESPN.com, SPORTV, Jornal Extra e Jornal do Brasil, durante seu mandato (2009-2012) e como primeira presidenta da história do Clube de Regatas Flamengo (CRF). A pesquisa foi desenvolvida por meio de dados secundários e os resultados foram organizados em duas categorias de análise temáticas, a saber: **trajetória da dirigente**, que inclui aspectos pessoais e profissionais e as **práticas gerenciais**, englobando aspectos de desligamento, contratação de integrantes da equipe, além de situações inesperadas e fora de um contexto de gestão. Os resultados apontam para uma gestão conturbada embora sua trajetória como dirigente esportiva se mostre relevante, valorizada por diferentes públicos, além de grande reconhecimento como atleta. As práticas gerenciais e as ações que as conduzem, necessita de postura adequada da dirigente, a necessidade de se apoiarem nas características pessoais para defender seus objetivos, seus atos de coragem e persistência frente às adversidades e que as práticas utilizadas pela dirigente podem ser adotadas no cotidiano da liderança feminina cujas perspectivas se voltam para a melhoria de seus resultados.

**Palavras-chave:** Gestão do Esporte; Gênero; Liderança Feminina; Futebol.

## MEDIA REPRESENTATION OF FEMALE MANAGEMENT IN CLUBE DE REGATAS FLAMENGO

### ABSTRACT

This article aims to analyze the media representation of the strategies of Patricia Amorim's administration in the presidential office of the Flamengo Yacht Club, Clube de Regatas Flamengo (CRF). The empirical investigation demanded the systematic observation of two episodes of the president's life in order to compose a corpus of research, and for that the following specialized sports websites were examined: GLOBO.com, ESPN.com, SPORTV, Jornal Extra and Jornal do Brasil, during both her political term (2009-2012) and her being the first female president in the history of Clube de Regatas Flamengo (CRF). The research was developed with the help of secondary data and the results were organized in two categories of thematic analysis, namely: the **trajectory of the leader**, which includes personal and professional aspects, and the **managerial practices**, encompassing aspects such as the disconnection and the hiring of team members, and the dealing with unexpected situations. The results point to a troubled management, although her trajectory as a sports manager is seen as relevant and valued by different audiences. Aside from that, she is also largely recognized by her athletic performance. The management practices and the consequential actions to implement them demonstrate the need that the chairwoman have a proper attitude. She was required to support her decisions and personal characteristics and to also defend her goals and her acts of both courage and persistence against adversities. In addition, the practices adopted by the chairwoman may also be adopted in the daily lives of the female leaders, whose perspectives turn to the improvement of accomplishing results.

**Keywords:** Sport Management; Gender; Female Leaders; Soccer.



## **LAS REPRESENTACIONES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOBRE LA GESTIÓN FEMENINA EN EL CLUB DE REGATAS FLAMENGO**

### **RESUMEN**

Este artículo tiene por objetivo analizar las representaciones de los medios de comunicación sobre las estrategias de gestión de Patricia Amorim como presidente del Club de Regatas Flamengo (CRF). La investigación de la acción empírica exigió la observación sistemática de los acontecimientos para componer el *corpus* investigado en las siguientes páginas web, especializadas en deporte: GLOBO.com, ESPN.com, SPORTV, Jornal Extra y Jornal do Brasil, durante su mandato (2009-2012) y como primera mujer presidenta en la historia del club Regatas Flamengo (CRF). La investigación se realizó a través de datos secundarios y los resultados fueron organizados en dos categorías de análisis temáticas, a saber: **la trayectoria de la líder**, que incluye aspectos personales y profesionales y las **prácticas gerenciales**, abarcando aspectos de cierre, contratación de los miembros del equipo, además de situaciones inesperadas y fuera de un contexto de gestión. Los resultados apuntan para una gestión turbulenta, aunque su trayectoria como dirigente deportivo resulta relevante, valorada por diferentes públicos, además del gran reconocimiento como atleta. Las prácticas gerenciales y las acciones que las conducen, necesitan de una postura adecuada de la dirigente, la necesidad de apoyo en las características personales para defender sus objetivos, sus actos de valentía y perseverancia a las adversidades y que las prácticas utilizadas por la dirigente pueden ser adoptadas en lo cotidiano del liderazgo femenino cuyas perspectivas se vuelcan para la mejoría de sus resultados.

**Palabras-clave:** Gestión del Deporte; Género; Liderazgo Femenino; Fútbol



## 1 INTRODUÇÃO ÀS REPRESENTAÇÕES DA MÍDIA SOBRE A GESTÃO FEMININA NO CRF: O CASO PATRÍCIA AMORIM

Estudar as diferenças de gênero observada na cobertura da mídia sobre as representações sociais de mulheres atletas, comentaristas, árbitras, bandeirinhas e gestoras esportistas torna-se um tema relevante, pois se pressupõe a geração de efeitos que possibilite desnaturalizar estereótipos e oportunizar a inserção de mais mulheres nesse contexto. De acordo com Loizos (2002) o mundo contemporâneo é crescentemente influenciado pelos meios de comunicação e os aspectos históricos e culturais contribuem, sobremaneira, para a compreensão de determinados fenômenos.

O presente artigo deriva de pesquisas anteriores que se centravam principalmente em tópicos como a segregação e a hierarquia de gênero no esporte no Brasil (Mourão, 1998 e 2005). Neste trabalho, busca-se analisar as representações da mídia sobre as estratégias de gestão de Patrícia Amorim na presidência do Clube de Regatas Flamengo (CRF). Outro aspecto que esse estudo irá tratar volta-se para o futebol como campo profissional destinado mais fortemente aos homens, até o final da década de 1980 (Gomes, 2008).

Alguns estudiosos têm se dedicado a compreender a diferença de cobertura na mídia entre os gêneros, sobre várias perspectivas: na publicidade, no *marketing*, em relação aos patrocínios e também, na diferença sexual e racial. Pedersen, Whisenant e Schneider (2003) realizaram um estudo com o objetivo de analisar se as diferenças de gêneros observadas na cobertura da mídia dada aos atletas intercolégiais se davam em função de gênero que compõem os departamentos de esportes dos jornais. Lyn (2004) analisou a representação de atletas em fotografias de revistas de *fitness* a fim de averiguar a diferença de gênero nas mensagens publicitárias. Pedersen (2009) examinou as percepções de comentaristas esportivas sobre a ótica do assédio sexual no local de trabalho e Shaw (2001) explorou conceitualmente a diferença de gênero em imagem e patrocínio da mulher atleta.

O presente estudo analisa esse escopo, procurando alinhar os estudos de gênero com foco nas mulheres, por meio da observação sistemática dos acontecimentos na mídia durante os três anos de mandato de Patrícia Amorim (2009-2012) nos seguintes websites especializados em esportes: GLOBO.com, ESPN.com, SPORTV, Jornal Extra e Jornal do Brasil e através da mídia impressa.



O artigo está organizado de tal forma a apresentar uma breve revisão da literatura, abordar a gestão de pessoas em organizações esportivas, a mulher em cargos de comando e o tratamento do gênero na mídia. Na sequência, procura atender os objetivos da pesquisa, abordando a trajetória e as práticas gerenciais da dirigente do Clube Regatas Fluminense. Concluindo, organiza as principais reflexões mostrando a posição da mídia frente à posição da gestora do CRF.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ESPORTIVO**

A gestão de pessoas, conforme Ficher (2002) tem como princípios orientar os valores e as crenças, principalmente as que se referem ao significado da pessoa e do trabalho. Esse autor pontua ainda que as políticas da gestão referem-se às diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais e, os processos são os cursos de ação previamente determinados que vise alcançar objetivos traçados, orientados por políticas específicas. Os estudos na área de pessoas passaram por etapas sistemáticas, evoluindo as abordagens funcionalistas, comportamentais até processos estratégicos dados a influência que as pessoas vêm conquistando no contexto das organizações, independente da área ou ramo de atuação.

Na gestão de pessoas no ambiente esportivo essa evolução não foi diferente, entretanto, ao longo de sua história, foi concebida por práticas sociais, essencialmente, masculinas. Segundo Dunning e Maguire (2010), o processo civilizatório manteve o esporte moderno como área reservada ao masculino. No Brasil, o futebol feminino de alto rendimento foi proibido até 1979 pelo Decreto 3.199, de 14 de abril de 1941, contribuindo para questionamentos do porque o futebol como campo profissional destinado exclusivamente aos homens, até o final da década de 1980, concentrou tanta resistência para a inserção feminina.

Os estudos acerca do poder, suas relações e efeitos no âmbito das organizações esportivas abrangem temáticas instigantes e polêmicas, que envolvem tanto os preconceitos, estereótipos, a diversidade étnico-racial e sexual, bem como resistências no processo de seleção e recrutamento de mulheres na carreira. Conforme Gomes (2008), as mulheres que conseguem permanecer no cargo



de gestora adotam um perfil parecido com o do homem, na disponibilidade de tempo para dedicar-se integralmente ao trabalho e na ausência de filhos.

Apesar do aumento substantivo da participação das mulheres na prática de esportes de alto rendimento, ainda são incipientes o número de mulheres técnicas, presidentas de confederações, federações e clubes esportivos. O estudo de Gomes (2008) apresenta condições ambivalentes na inserção e permanência das mulheres na gestão de cargos em organizações esportivas nacionais, identificando dois grupos: o das gestoras eleitas e o das nomeadas. O grupo das eleitas transita na gestão do esporte de alto rendimento como presidente e vice-presidente de federações e confederações e o das nomeadas, nos cargos de assessoria técnica administrativa do Ministério dos Esportes e do Comitê Olímpico Brasileiro.

O estudo revela a existência de apenas 23 mulheres em cargos intermediários no Ministério dos Esportes, dos 129 cargos existentes, o que corresponde a 18% do total dos cargos. As mulheres comandam somente uma das trinta Confederações Olímpicas, correspondendo a 3%. Das 279 federações esportivas mapeadas por Ferreira (2011) encontrou-se cerca de 7% de mulheres na liderança. A primeira divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol tem uma mulher na liderança dentre as 20 equipes que disputam o campeonato.

Desta forma, essa minoria simbólica possui pouco poder dentro das organizações. Desenvolvida a partir do modelo organizacional, Kanter (1993) propõe que as diferenças experimentadas entre homens e mulheres no ambiente de trabalho não ocorram devido às características individuais, mas às variáveis estruturais, como: oportunidade, poder e proporção. Afirma que em função da configuração do sistema, as mulheres encontram menores chances de inserção e mobilidade em cargos de comando, ocupando a base da pirâmide hierárquica.

Os altos cargos das confederações e federações esportivas mais populares no Brasil, e que recebem os repasses de verbas do governo, são majoritariamente ocupados pelo trabalho masculino, restringindo assim, o papel das mulheres no comando de pessoas e, por consequência, na gestão de pessoas no contexto de organizações esportistas.



## 2.2 A MÍDIA E AS MULHERES NA GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

A construção de uma parte da história da mulher na gestão do futebol permanece à sombra do esporte nacional. Dessa forma, a mulher na gestão do futebol brasileiro tem sido muito pouco tratada, sobretudo, na literatura nacional. A gestão da primeira presidenta da história do Clube de Regatas Flamengo (CRF), Patrícia Amorim, traz à tona a importância da gestão de pessoas no ambiente de trabalho, sobretudo no contexto de organizações esportivas. A Figura 1 demonstra que foram poucas as mulheres que participaram na gestão do futebol brasileiro, entretanto, nenhuma teve tanta visibilidade na mídia quanto a atual presidenta do Flamengo.

**Figura 1** – Mulheres na gestão do futebol brasileiro

ANO	NOME	INSTITUIÇÃO/ FUTEBOL	CARGO PRESIDENTA
1986	Rosilene Araújo Gomes	Federação Paraibana	
1991	Marlene Colla Matheus	<i>SportClub</i> Corinthians Paulista	Presidenta
2000	Helena Pacheco	Vasco da Gama	Técnica
1983	Roseli Cordeiro Filardo	Associação Brasileira Treinadores Futebol	Técnica
1967	Asaléa Campos Michelli	Federação Mineira de Futebol	Técnica
2010	Janaína Alexandrino	Associação Futebol Real Minas	Técnica
2011	Mariella Sales	Santa Cruz Futsal (MG)	Técnica
2003	Luciana Silva	Keynsham Town Football Club	Técnica
1997	Silva Regina de Oliveira	Federação Paulista Série B/Brasileiro	Árbitra /FIFA
2002	Martha P. Vasconcelos	Federação Carioca Série A/ Brasileiro	Árbitra /FIFA
2002	Sueli Tortura	Campeonato Brasileiro	Árbitra /FIFA





## As Representações da Mídia sobre a Gestão Feminina no Clube de Regatas Flamengo

2003	Ana Paula S. Oliveira	Campeonato Brasileiro Série A	Assistente Árbitra
2003	Andréa Amorim	Federação Pernambucana Futebol Salão	Árbitra Fut/Salão
2003	Aline Lambert	Campeonato Brasileiro Série A e B.	Assistente Árbitra
2003	Ticiania Martins	Campeonato Brasileiro Série A e B.	Assistente Árbitra
2003	Cleidy Mary N. Ribeiro	Campeonato Brasileiro Série A e B.	Assistente Árbitra
2005	Vânia Maria A. Santana	Atlético Clube Lagartense (SE)	Preparadora Física
2009	<b>Patrícia Amorim</b>	<b>Clube de Regatas Flamengo</b>	<b>Presidenta</b>

Fonte: Desenvolvido pelas autoras, 2012, baseado em dados de FERREIRA, 2011 e REIS e ARRUDA, 2006.

Segundo Giddens (2002), a visibilidade de um esporte está relacionada com a obtenção de níveis satisfatórios de exposição em jornais, revistas, no rádio ou na televisão. São as exposições elevadas que garantem patrocinadores e publicidade. A invisibilidade dos esportes femininos na mídia apresenta considerável espaço na literatura esportiva, de acordo com os estudos de Knijnik (2006); Mourão e Morel (2005) e Romariz, et.al. (2012).

De acordo com Martins e Moraes (2007) na mídia esportiva são efêmeros os espaços conferidos às competições de futebol feminino no nível nacional e/ou internacional. Quando alguma atenção é dada a essa prática, geralmente, não só os talentos esportivos das atletas, árbitras ou treinadoras, mas a sua imagem (estética) e o seu comportamento são observados. Destaca-se o estudo de Romariz, et. al. (2012) que ao analisarem a mensagem midiática sobre a participação das mulheres atletas nos 5º Jogos Mundiais Militares e constaram que, apesar de alguns vestígios da tradição patriarcal, as mulheres atletas foram reconhecidas em quase todas as reportagens pelo seu desempenho físico, técnico e tático nas modalidades que participaram. Percebe-se um avanço, pois foram descartadas as ideias comuns construídas sobre a masculinização das mulheres em esportes de competição.





Ainda nesta linha, o estudo de Pedersen, Whisenant e Schneider (2003) foi realizado com o objetivo de analisar a diferença de gênero observada entre atletas intercolégiais pela cobertura da mídia dada aos atletas que compõem os departamentos de esportes dos jornais. A pesquisa revelou, a partir do exame de 1.792 artigos e 827 fotografias, que a mídia foi claramente do domínio dos homens, que compunham 91,4% dos repórteres, 78,6% dos fotógrafos e 100% dos editores executivos de esportes. O estudo não fez associação entre o gênero da equipe do jornal e a quantidade de cobertura dada aos atletas em relação ao sexo. Repórteres, fotógrafos e editores, independente do gênero, foram igualmente responsáveis pela cobertura que sub-representa as meninas no atletismo intercolégial. Os autores reconheceram que usando somente a categoria de gênero como um determinante de equidade, o *status quo* da hegemonia masculina nos esportes será perpetuado.

Shaw e Frisby (2006) mostraram que a experiência das mulheres na gestão do esporte e do lazer é influenciada por fatores culturais e estruturais. As autoras apontam a necessidade de novas perspectivas epistemológicas, técnicas e metodológicas para lidar com a complexidade nas relações de poder entre os gêneros no local de trabalho. Alguns autores, como Leberman. et. al (2009 e 2011); Shaw e Hoerber (2003); Farrell; Fink; Field (2011) e Nadeu et. al. (2011) comparam a desigualdade de gênero na inserção e permanência na carreira, nos recursos e em vários cargos da gestão. A conclusão evidente segundo Nadeu, et. al. (2011) é que o problema da sub-representação numérica entre homens e mulheres nos altos cargos da gestão não é uma questão de gênero. Este poder excludente foi exercido em uma série de dificuldades que acabam limitando a participação, a entrada e a influência das mulheres. Os candidatos de ambos os sexos foram vistos como semelhantes em potencial de sucesso em todas as posições. Entretanto, as candidatas mulheres foram avaliadas como sendo significativamente menos suscetível de ser oferecida a posição de diretora no atletismo, quando comparado com o candidato masculino.

Shaw e Hoerber (2003) analisaram transcrições de entrevistas e documentos organizacionais de 35 empregados de três organizações esportivas da Inglaterra. Foi encontrado que os discursos dos gestores seniores eram dominados por características de masculinidades ligadas aos homens e são muito valorizados nas organizações esportivas. Em contraposição, as mulheres e os discursos de feminilidades são associados a cargos desvalorizados dentro das organizações. Há, no entanto,



uma resistência a esses discursos em diversos níveis, e isto é discutido em relação ao compromisso da organização de mudar a desigualdade de gênero na gestão do esporte.

Farrell, Fink e Field (2011) examinaram a disparidade de recursos e publicidades entre os gêneros na mídia. Os autores salientaram em especial que, enquanto as mulheres vêm se interessando mais pelo futebol, basquetebol, beisebol e hóquei masculino, ainda se percebem barreiras sociais, psicológicas e práticas para as mulheres assistirem os esportes femininos. Baseado em entrevistas com mulheres que havia comprado ingressos para assistir ao basquete intercolegial masculino e que não havia ido assistir a jogos de basquete feminino há pelo menos cinco anos, o tema recorrente da pesquisa foi a profunda influência masculina no que as mulheres assistem. Essa influência é um fenômeno que atravessa gerações, começando com avós, irmãos, passando para marido e filhos. Outros fatores combinados com estas fortes influências impedem o consumo de esportes femininos. Observa-se a falta de conhecimento e acesso aos esportes femininos e também a existência de agentes socializadores que enfatizam a prioridade do lazer dos homens.

De acordo com Goellner (2005, p. 150) a mídia esportiva confere pouco espaço ao futebol feminino e quando o faz, geralmente, menciona não tanto os talentos esportivos das atletas, árbitras ou treinadoras, mas a sua imagem e o seu comportamento. Um exemplo dessa naturalidade da imprensa brasileira, referente às mulheres no futebol pode ser observado na reportagem que o Jornal Zero Hora publicou, no dia 11 de maio de 2005, sobre a auxiliar de arbitragem Ana Paula de Oliveira cuja competência vem sendo destacada pelos pares. Intitulada “Uma celebridade do apito” a matéria evidencia os atributos físicos da árbitra em campo e também no 15º Encontro do Esporte, realizado na cidade de Porto Alegre, onde foi bastante assediada pelos participantes.

O autor da reportagem escreve: “o fato é que, de um jeito ou de outro, todos queriam ver a bandeirinha de perto em trajes sociais. Nas mesas, os homens discutiam se ela ficava melhor de cabelo preso e rabo-de-cavalo, como nos gramados, ou de madeixas soltas, como ontem” (GOELLNER, 2005, p.49). Enfim, em se tratando de um país como o Brasil, onde o futebol é discursivamente incorporado à identidade nacional, torna-se necessário pensar que com todas estas barreiras, algumas mulheres ainda conseguem despontar na gestão de suas entidades esportivas. Será que conseguiram estilhaçar o teto de vidro?



### 2.3 O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO

O termo “Teto de Vidro” tem sido utilizado para conceituar barreiras que impedem o alcance de algumas mulheres ao topo da hierarquia organizacional (BRAS, 1985). Essa expressão surgiu em 1985 no *Wall Street Journal* com o termo americano *glassceiling* (ROCHA, 2006). Desde então, ela vem sendo entendida como a barreira invisível que impede o acesso de mulheres a cargos de liderança. O significado figurativo da expressão teto de vidro indica que as mulheres ocupam posições inferiores, a partir das quais elas visualizam os postos acima por meio da transparência de uma parede de vidro, mas não conseguem ultrapassá-la. A invisibilidade das mulheres em cargos de comando tem sido explicada por meio da metáfora do teto de vidro, fenômeno que evidencia que a maioria das mulheres se limita a ocupar a base da pirâmide de organização hierárquica, expondo a exclusão feminina em setores específicos. Exclusão essa, que não tem a ver com falta de habilidade e capacidade das mulheres, mas com o simples fato de serem mulheres (ROCHA, 2006). Não havendo permeabilidade para superar esse bloqueio e alcançar os altos cargos é preciso que elas consigam quebrar ou estilhaçar o teto de vidro.

O fenômeno teto de vidro é também observado no mundo esportivo, no que diz respeito à atuação de mulheres. O desequilíbrio de poder entre os gêneros revela que a estrutura esportiva é baseada no princípio hierárquico, denotando que o trabalho masculino tem sempre um valor superior ao trabalho feminino. Desta forma, os cargos mais importantes se tornam intangíveis ao gênero feminino, não pela capacidade, mas possivelmente por não reconhecimento da mulher em cargos de liderança.

Romariz (2008) acredita que a dificuldade de acesso e ascensão de mulheres aos altos cargos de prevalência masculina deve-se ao preconceito em relação ao envolvimento da mulher no campo do comando esportivo. Ao analisar a trajetória de treze técnicas de uma amostra de 259 federações esportivas nacionais, cerca de 7% do total, Ferreira (2011) identificou que as principais vias de acesso utilizadas por elas foram à condução e o convite. Ambas as formas de inserção estão condicionadas à existência de um tutor. Esse dado alerta para a importância das mulheres ampliarem e manterem a sua rede de contatos para se inserirem com maior facilidade no comando esportivo. O tutor, para esse autor, facilita a inserção no cargo, contudo diz que não é a única via de acesso. Mas, se ambos precisam de um tutor, por que apenas uma minoria feminina o consegue?



Em conferências sobre mulheres e treinamento esportivo, foi evidenciado que a falta de tutor é vista como uma barreira externa para a inserção de mulheres no comando de equipes (KILTY, 2006). É possível que a resposta esteja na baixa qualidade e extensão da rede de contatos e de sociabilidade entre as mulheres. A seguir, será apresentado o caso proposto no presente estudo.

## 2.4 O CASO PATRÍCIA AMORIM

Este estudo traz reflexões sobre as práticas gerenciais de Patrícia Amorim, por meio da teoria da representação social através da mídia impressa e nos *websites* especializados em esporte.

A representação social é uma metodologia utilizada para entender os fenômenos entre os diversos grupos sociais. Para Sá (1996) a análise científica das mentalidades e das práticas sociais é um dos elementos indispensáveis à evolução e ao progresso social. Duas abordagens têm dividido a forma pela qual o fenômeno da Representação Social tem sido explorado à luz da Psicologia Social. São elas: a abordagem Européia (TAJFEL, 1978 e 1984; DOISE, 1986 e 1992; SPINK, 1999; MOSCOVICI, 1978), busca sentir a pessoa no contexto social, reconhecendo-as como fenômenos psicossociais histórico e culturalmente condicionadas; e a abordagem Americana (KRÜGER, 1986) que caracteriza-se pelo individualismo, experimentalismo, micro teorização, cognitivismo e a-historicismo.

As representações sociais, portanto, são resultantes da confluência destas duas forças, a saber: os conteúdos existentes na sociedade e os processos de interação social. Estas duas forças definem a forma e as identidades coletivas cujo contexto sócio-histórico sustenta as representações sociais, alimenta a subjetividade dos sujeitos que compõem esta sociedade e, ao mesmo tempo, é alimentada pelas relações sociais que estes sujeitos estabelecem entre si. Assim, compreender a gestão e as práticas gerenciais utilizadas por Patrícia Amorim contribuiu para a interpretação dos resultados.

As representações sociais dos grupos compõem o olhar que eles lançam sobre a vida cotidiana influenciado por sua ação, como apontado por Moscovici (1978). Percebe-se, desse modo, a relação entre o subjetivo (olhar do sujeito) e o objetivo (a realidade). Nela a realidade ganha nuance de subjetividade, pois é relacionada pelos indivíduos, mesmo que simbolicamente, as particularidades para alcançar o seu entendimento. A realização de entrevistas é essencial no estudo



das representações sociais, entretanto não é o único recurso metodológico existente. A elas podem ser associados outros recursos interessantes, como a observação de meios de comunicação como, por exemplo, telejornais, programas de rádio, jornais ou revista. Para Moscovici

... as representações individual ou social fazem com que o mundo seja o que pensamos que ele é ou deve ser. Mostram-nos que, a todo instante, alguma coisa ausente se lhe adiciona e alguma coisa presente se modifica. (1978, p. 59).

O presente estudo utiliza da representação social para analisar as práticas gerenciais da Patrícia Amorim por meio da mídia impressa, especificamente pelos websites especializados em esportes: GLOBO.com, ESPN.com, SPORTV, Jornal Extra e Jornal do Brasil, *youtube* e blogs referentes ao tempo de seu mandato (2009-2012). Como o Clube de Regatas Fluminense é um dos clubes com a maior torcida no País, cotidianamente, traz notícias referentes a dirigente do clube. As ações demonstradas pela dirigente são inúmeras e esse estudo não pretende esgotá-las. Então, optou-se por analisar dois grandes contextos, amplamente divulgado pela mídia pesquisada, quais sejam: **trajetória da dirigente**, que inclui aspectos pessoais e profissionais e as **práticas gerenciais**, englobando aspectos de desligamento, contratação de integrantes da equipe, além de situações inesperadas e fora de um contexto de gestão.

A escolha foi baseada na conjugação de alguns critérios de inclusão como a circulação, o grau de reputação junto às audiências e a reconhecida qualidade das matérias sobre o tema.

Figueiredo (2012) confirma, por meio dos dados da Figura 2, que os termos genéricos estão em geral mais presentes (cerca de 55%) em detrimento dos outros gêneros.

**Figura 2** - Unidades de registro das terminologias utilizadas pela mídia

	GENÉRICA		DIRIGENTE		GÊNERO	
TERMINOLOGIA	Nome	93%	Presidenta	74%	Mulher	82%
	Ex-profissão	6%	Dirigente	15%	Mãe	11%
	Profissão	1%	Mandatária	10%	Senhora	3,5%
			Comandante	0,5%	Moça	3,5%
			Cartola	0,5%		



--	--	--	--

Fonte: Figueiredo, 2012

Figueiredo (2012) mostrou que os meios de comunicação referem com muita frequência à Patrícia Amorim através do cargo de gestão que ocupa e um exemplo recorrente é chamá-la por seu título “a presidenta do Flamengo”.

### 3 RESULTADOS

De uma análise preliminar do material analisado efetuou-se a seleção de duas categorias temáticas, tais como, **trajetória da dirigente**, que inclui aspectos pessoais e profissionais e as **práticas gerenciais**, englobando aspectos de desligamento, contratação de integrantes da equipe, além de situações inesperadas e fora de um contexto de gestão.

As categorias de análise referem-se à análise das reportagens da mídia impressa e dos websites identificando um conjunto de qualidades que cada jornal utilizou para intitular a presidenta e suas ações frente às práticas gerenciais. Dessa forma, procurou-se identificar as qualidades e características da trajetória de sua carreira descrevendo assim, sua trajetória e as ações que obtiveram maior repercussão na mídia.

#### 3.1 A TRAJETÓRIA DA PRESIDENTA

Patrícia Amorim Shiman, carioca de 42 anos é graduada em Educação Física pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Em 2000, foi eleita vereadora da cidade do Rio de Janeiro com 23 mil votos. Conquistou, em 2008, seu terceiro mandato e ficou conhecida como a “Vereadora do Esporte”. Hoje ela é presidenta do Clube de Regatas Flamengo (CRF). Na década de 1980, começou a nadar no clube do Flamengo com apenas 5 anos de idade. Patrícia foi recordista sul-americana dos 200m, 400m, 800m e 1.500m, nado livre. Com tantas vitórias, obteve o índice e foi convocada para a seleção brasileira, representando o país nas Olimpíadas de 1988, em Seul, na Coreia do Sul. Além de suas funções no Legislativo carioca, ela também é responsável pelo projeto - Novos Talentos, que garante a prática de natação para estudantes da rede pública de ensino e



administra uma escolinha de natação que leva seu nome. Patrícia conta com o apoio do marido Fernando Shiman, que atua como seu conselheiro no clube e é mãe de quatro filhos.

Na sua trajetória como dirigente esportiva, Patrícia foi vice-presidenta do departamento dos esportes olímpicos e vice também na modalidade do Remo, em 2007. Ela chegou à presidência do clube através de sua atuação política participando ativamente nas reuniões do Conselho e se candidatando a presidência do cargo em dezembro de 2009, quando foi eleita com a maioria dos votos. Em 2012, foi homenageada no Carnaval pela escola de samba do grupo C “Arrastão de Cascadura”. A presidenta do Flamengo vem suando a camisa pelo enredo "Patrícia Amorim: A Majestade Rubro-Negra".

Nos primeiros seis meses de mandato da dirigente, a mídia utiliza grande espaço para noticiar a contratação de ex-jogador para o cargo de diretor de futebol do CRF.

Na Câmara Municipal, a vereadora por três mandatos (2004 a 2012) foi eleita como membro da comissão especial para acompanhar a organização e os preparativos da Copa 2014 e Jogos Olímpicos 2016.

### **3.2 AÇÕES REFERENTES ÀS PRÁTICAS GERENCIAIS**

A contratação de ex-jogador para a diretoria de futebol do Clube de Regatas Flamengo (CRF) foi intitulada como uma das maiores conquistas da administração da presidenta Patrícia Amorim. Entretanto, o contratado, que é considerado um ídolo da história do CRF renunciou quatro meses depois, a partir de muitas críticas sobre seu desempenho no cargo. Sob esse contexto, a análise das narrativas da mídia sobre o desligamento do integrante da equipe de dirigentes, foi possível observar, na opinião dos jornalistas, críticas sobre a falta de profissionalismo e competência da dirigente. Alegaram a sua dificuldade para identificar, em tempo de corrigi-la, as ineficiências do contratado, cercando-o como âncora para ser a figura de proa que se esperava (GLOBO.COM, 2010). Houve ainda alegações de que “[...] A omissão da Sra. Patrícia Amorim foi claramente uma forma de se manter no cargo”. (EXTRA.COM, 2010). Enfim, todos os sítios analisados publicaram várias notícias sobre as dificuldades da presidenta na seleção da equipe de dirigentes para o Departamento de Futebol. Observou-se que a rotina denominada de dança das cadeiras, refletiu no jogo de interesses políticos e provocou a cobrança por resultados técnicos por





parte da torcida e da imprensa. No futebol se o time está perdendo a valorização do profissional torna-se a questão mais delicada. De acordo com Brunoro e Afif (1997) no futebol, o passado conta muito pouco, o que vale é o resultado que está sendo obtido no presente. Desta forma, a representação da mídia sobre a falta de apoio da dirigente ao ex-jogador foi vista como: “ela coloca os interesses políticos em primeiro lugar”. Patrícia Amorim em entrevista coletiva ao ARENA SPORTV, 2010 admite que na contratação do diretor “faltou uma boa conversa”.

Outro episódio marcante refere-se ao posicionamento da mídia no momento da contratação de jogadores famosos e que um deles, em especial, foi considerado como uma grande estratégia da administração de Patrícia Amorim. As críticas vêm com o decorrer da situação, muitas vezes alheia a vontade e independente de ações gerenciais, com a saída do jogador. A mídia enfatiza não apenas os aspectos positivos, como saldo de gols, títulos dentre outros, como também, as ações indisciplinadas de jogadores, como faltas e atrasos, além de desavenças e ações judiciais. A mídia usa desses pretextos para fazer críticas, ora alegando falta de competência da administração na contratação de jogadores que não estão comprometidos com o time, ora como estratégia de marketing de sucesso utilizada pela dirigente. Há ainda opiniões acerca de se fazer um bom negócio, se os recursos financeiros estão sendo bem utilizados e busca de explicações para interpretar a crise. A mídia se ocupa ainda em revelar, além dos custos envolvidos com a contratação de jogadores pouco duradouros no clube, mas também, da frustração da torcida, observando a apatia do jogador frente aos altos investimentos realizados pelo clube. Esses episódios propiciaram à dirigente do CRF a perda de foco e visibilidade na mídia, a acusação de não conseguir estruturar um bom time de futebol, além da dificuldade de conquistar o patrocínio máster, perdendo importantes recursos para o clube. Com esses episódios relatados, fica claro que a presença de uma forte liderança em situações fora do cotidiano de um clube esportivo não é tarefa fácil.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A interpretação das representações na mídia permite sintetizar as práticas gerenciais de Patrícia Amorim denominando-a de “administração conturbada”:

---



Ela vem queimando créditos no futebol desde sua posse. Em dois anos e meio, a dirigente viu fracassar projetos grandiosos, com contratações de dirigentes, técnico e jogador. Em sua gestão, passaram pelo clube seis técnicos, quatro vice-presidentes de futebol e três diretores, e no lugar foram colocados aliados políticos. (JORNAL O GLOBO, 2012)

Apesar das dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas no departamento de futebol, observou-se que a dirigente é reconhecida e valorizada pelos políticos, pares e conselheiros, além de respeitada por toda a estrutura organizacional do CRF. E isso, se deve a sua história no Clube, isto é, por sua participação atlética e política. A dirigente vem sendo alvo de ataques na mídia (como por exemplo, por parte dos torcedores e de ex-presidentes do clube) após anunciar em entrevista coletiva seus projetos futuros à reeleição do cargo nas próximas eleições no final de 2012. A imprensa representa sua gestão como a pior do retorno (GLOBO, 16.09.12). Os maus resultados no futebol, a saída do jogador, a queda de popularidade da dirigente, vem sendo trabalhada pela mídia como uma liderança campeã de votos em uma candidatura e o risco da não reeleição. (Jornal do Brasil, 01 de Junho de 2012).

Este estudo amplia a discussão da teoria do Teto de Vidro, apresentando um caso num contexto de organizações esportivas, cuja dirigente chega ao topo de carreira, por meio de engajamentos políticos, conexões sociais criadas com os conselheiros e sócios do clube, além da torcida como sua bandeira eleitoral. Embora as questões de gênero sejam enfatizadas em estudos relacionados à hierarquia, poder e posição de mulheres nas organizações, não foram observados no caso de Patrícia Amorim à frente de um clube esportivo que tenha sido esse o fator de elogios e críticas à dirigente.

Pela análise e discussão dos dados, existem em princípio diversas possibilidades de melhoria em relação à qualidade da gestão feminina, com aspectos tanto positivos quanto os negativos durante seu mandato, conforme pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3** – Aspectos Positivos na gestão de pessoas

<b>Comportamento pessoal</b>	Participação ativa em treinos e reuniões de Conselho Conhecimento e experiência na gestão, pois já foi vice-presidenta do clube e diretora do esporte olímpico.
<b>Capacidade argumentativa e</b>	A presidenta soube utilizar da imprensa e dos meios informativos de forma adequada, aproveitando a repercussão do caso do esportiva envolvido com a justiça, reforçando a



## As Representações da Mídia sobre a Gestão Feminina no Clube de Regatas Flamengo

<b>dialógica</b>	imagem de comprometimento e responsabilidade dos dirigentes do CRF.
<b>Reforma do Clube</b>	Reforma de bares; dos vestiários e banheiros do Ginásio Hélio Maurício (basquete), e do Ginásio Cláudio Coutinho (ginástica); reforma e pintura das quadras de tênis; reestrutura da quadra de futsal; revitalização de toda a parte de trás do clube com a criação da Praça Carlinhos Violino; criação do Parque Infantil Uruba e Urubinha e do salão de festa infantil; criação da arena de <i>beach</i> soccer; reforma da sauna do Salão Nobre; dos chuveiros das piscinas; da secretaria; da arquibancada da piscina; e, a construção do museu.
<b>Criação da Ouvidoria</b>	Criação de um canal direto de comunicação com os torcedores.
<b>Centro de Treinamento</b>	Com a criação do Projeto Tijolinho, que tem por objetivo gravar cerca de 8 mil nomes de torcedores nos muros do Ninho do Urubu.
<b>Aumento do número de associados de 6.000</b>	Para 9.000 sócios e 700 produtos licenciados.
<b>Sede na Gávea</b>	Receber delegações internacionais através do convênio de parceria com o Comitê Norte-Americano.
<b>Títulos</b>	Campeão do Campeonato Brasileiro de 2011.
<b>Direitos da posse dos jogadores</b>	Direitos econômicos de mais de 95% de todos os jogadores.
<b>Esportes Olímpicos</b>	Pagamento de dívidas atrasadas no basquete no total de R\$ 800 mil. Contratação de Marcelinho e César Cielo na natação.
<b>Formação de Talentos</b>	Equipe de base.
<b>Maior visibilidade na Mídia</b>	100% na mídia elevando a valorização da marca Flamengo. Contratação de direitos de transmissão/TV no valor de R\$ 100 milhões.
<b>Situação financeira – gestão profissional</b>	5º.Lugar no Ranking dos 20 clubes de maior receita do campeonato, com receita estimada em 2011 de R\$185.113 milhões. A receita cresceu 44% em relação a 2010.
<b>ASPECTOS NEGATIVOS NA GESTÃO COM PESSOAS</b>	



<b>Fatores de Execução</b>	O interesse político vem antes da tomada de decisão.
<b>Dívidas da gestão passada</b>	Assumi a gestão com dívidas e processos trabalhistas e ações na FIFA.
<b>Contratação de do dirigente</b>	Faltou apoio ao ídolo que pediu demissão quatro meses depois por reclamações de seu trabalho.
<b>Adriano</b>	Tolerância com as indisciplinas do jogador Adriano.
<b>Departamento de Futebol</b>	Troca de Dirigentes: foram cinco técnicos e quatro vice-presidentes e três diretores; paternalismo nos erros de conduta do jogador; contrato de imagem; indisciplinas; Demissão do técnico Vanderlei Luxemburgo por repreender o jogador e foi trocado por Joel Santana.
<b>Patrocínio Máster</b>	O clube tem mais de R\$16 milhões de patrocínio no futebol com os parceiros, TIM, BMG e Mobil. Mas, quando a empresa <i>Traffic</i> saiu, o Flamengo arcou com uma dívida de R\$ de 3,75 milhões e não conseguiu fechar patrocínio máster para a camisa.
<b>Reforma do Maracanã</b>	Perda de dinheiro em bilheteria, pois o clube não buscou participar da licitação do Estádio do Engenhão.
<b>Má sorte</b>	O Flamengo vive de “ebulição política”. Caso do goleiro com processo judicial.
<b>Salários atrasados</b>	Cinco meses de atrasos nos pagamentos de salários; dívida entre R\$ 4 e R\$ 5 milhões com jogadores; direito de imagem não pago a outro jogador.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012

Entender as práticas gerenciais, conduzidas por um gestor, independente do contexto, da organização e do gênero, não depende apenas da demanda do mercado e de suas qualificações para atendê-la, de tutoria, de nomeações ou de seu engajamento na disputa nos pleitos eleitorais, mas decorrem também de apoio, visão estratégica e experiências vivenciadas em posições de alto comando. Outro aspecto refere-se ao comportamento de liderança, sua capacidade de fazer a gestão de pessoas, visto como fundamental para a sobrevivência de um negócio. As práticas gerenciais e as ações que as conduzem, necessitam de observações da postura de dirigentes à frente em todas as fases e ciclos do negócio, intensificando seus comportamentos de liderança. Fica claro ainda que,



frente aos desafios, há a necessidade de apoiarem-se nas características pessoais para defender seus objetivos, seus atos de coragem e persistência frente às adversidades. Levar em conta o ambiente, os riscos, os concorrentes e também os aspectos políticos envolvidos, faz parte de suas estratégias contribuindo para superarem os desafios e as dificuldades encontradas na realização de seus empreendimentos. O presente estudo não tem um fim em si mesmo, mas abre perspectivas para futuras investigações, a exemplo de se investigar a exposição de homens e mulheres, de forma mais igualitária, nas sessões de jornais (editores escritores e fotógrafos). Outra possibilidade é a de analisar a representação da mídia no papel feminino, em situações de times que estão em fase de conquistas de títulos e prêmios.

## REFERÊNCIAS

Brunoro, J. C.; Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Editora Gente.

Castro, R. (2010) *Flamengo - O vermelho e o negro*. Rio de Janeiro: Ediouro.

Challaduri, P. (2011) *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A systems perspective*. Holcomb Hathaway: Publishers.

Comitê Olímpico Internacional. Disponível em: <<http://www.olympic.org/women-sport-commission?>>. Acesso em: 25 fev. 2012.

Doise, W. (1986) *L'explication en psychologie sociale*. Paris: PUF. [Eng. trans.: *Levels of explanation in social psychology*. (1992) Cambridge University Press].

Dunning, E. ; Maguire, J. (2010) As relações entre os sexos no esporte. In: KNIJNIK, J. D. M. (Org.). *Gênero e esporte: masculinidades & feminilidades*. Rio de Janeiro: Apicuri, 2010, 344 p.

Farrel, A.; Fink, J.; Fields, S. (2011) Women's Sport Spectatorship: An Exploration of Men's Influence. *Journal of Sport Management*, 25(1): 190-201.



- Ferreira, H. J. (2011) *A atuação de mulheres como técnicas esportivas no Brasil*. Dissertação. (Mestrado em Educação Física). Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora.
- Fischer, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T (Ed.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Figueiredo, T. H. (2012) *A mulher na gestão esportiva: o caso de Patrícia Amorim*. UFRJ.
- Freitas, M. E.; Dantas, M. (Orgs.) (2012) *Diversidade sexual no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Giddens, A. (2002) *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.
- Gitlin, T. (2003) *Mídia sem limite: Como a torrente de imagens e sons domina nossas vidas*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Goellner, S. (Jan./Jun. 2005) Mulher e Esporte no Brasil: Entre incentivos e interdições elas fazem história. *Pensar a Prática*, 8 (1): 85-100.
- Gomes, E. M. P. (2008) *A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro: Desafios e perspectivas*. Rio de Janeiro: FAPERJ/QUARTET.
- \_\_\_\_\_ (2005) Esporte e Inclusão Social: Mulheres na gestão esportiva brasileira. In *Atlas do Esporte no Brasil*. DaCosta, L. (Org.). (p. 615 – 616) Rio de Janeiro: Shape.
- Kamphoff, C.; Armentrout, S.; Driska, A. (2010) The Token Female: Women's Experiences as Division I Collegiate Head Coaches of Men's Teams. *Journal of Intercollegiate Sport*, 3, p.297-315.
- Kanter, R. M. (1993) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kilty, K. (2006) Women in coaching. *The Sport Psychologist*, 20, 222-234.
- Krüger, D. (1986) A preview of five articles on phenomenological psychology. *South African Journal of Psychology*, 16, 107-109.
- Leberman, S.; LaVoi, N. (2011) Juggling balls and roles, working mother-coaches in youth sport: Beyond the dualistic worker-mother identity. *Journal of Sport Management*, 25: 474-488.



- Loizos, P. (2002) Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: Bauer, M.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (p. 137-155.) Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lynn, S.; Hardin, M.; Walsdorf, K. (2004). Selling (out) the sporting woman: Advertising images in four athletic magazines. *Journal of Sport Management*, 18, 335-349.
- Martins, L. T.; Moraes, L. Futebol feminino e sua inserção na mídia: a diferença que faz uma medalha de prata. *Pensar a Prática*, Goiânia, v. 1, n. 10, p. 69-81, jan./jun. 2007.
- Mocsányi, V.; Bastos, F. C. (2004) Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: Considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4 (4), p. 55-69.
- Moscovici, S. (1978) *A Representação Social da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar Editore.
- Mourão, L. (1998) *A representação social da mulher brasileira na atividade físico desportiva: da segregação à democratização*. Tese (Doutorado em Educação Física). Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho.
- Mourão, L.; Morel, M. (2005) As narrativas sobre o futebol feminino, o discurso da mídia impressa em campo. *Rev. Bras. Cienc. Esporte*, 26 (2), p. 73-86.
- Nadeau, J. et.al. (2011) Racial-Ethnic Team-Market Congruency in Professional Sport. *Journal of Sport Management*, 25, p. 169-180.
- Pedersen, P. M. et.al. (2009) An Examination of the Perceptions of Sexual Harassment by Sport Print Media Professionals. *Journal of Sport Management*, 23, p. 335-360.
- Pedersen P. M.; Whisenant, W.A.; Schneider, R. G. (2003) Using a content analysis to examine the gendering of sports newspaper personnel and their coverage. *Journal of Sport Management*, 17 (4).
- Reis, F., Arruda, I. (2011) Mulher, futebol e arbitragem: um espaço de conquista, tensão e resistência. *EFDeportes.com, Revista Digital*. 16 (162).
- Rocha, C. (2006) *Gênero em ação: rompendo o Teto de vidro? (Novos contextos da tecnociência)*. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.





- Romariz et al. (2012) A representação da mulher atleta nos Jogos Mundiais Militares pela mídia impressa, *Anais: XIV Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa*. Belo Horizonte.
- Romariz, S. B. (2008) As representações de gênero nas quadras de voleibol de alto rendimento. *Anais: Fazendo Gênero 8*. Florianópolis: UFSC.
- Sá, C. P. de. (1996) *Núcleo Central das Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Santos, R. (2005) *Desigualdade de rendimentos e discriminação por gênero no Brasil em 1999*. Dissertação (Mestrado em Economia). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Shaw, S.; Frisby, W. (2006) Can Gender Equity Be More equitable?: Promoting an Alternative Frame for Sport Management Research, Education, and Practice. *Journal of Sport Management*, 20: 483-509.
- Shaw, S.; Hoerber, L. (2003) A strong man is direct and a direct woman is a bitch: Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17, 347-375, 2003.
- Shaw, S.; Amis, J. (2001) Image and investment: sponsorship and women's sport. *Journal of Sport Management*, 15, 219-246.
- Spink, M. J. (1999) Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In Guareschi, P. A. e Jovchelovitch, S. (orgs). *Textos em Representações Sociais*, (p. 117-148) Petrópolis, RJ: Vozes.
- Tajfel, H. (1978/1984) Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223: 96 – 102.



---

Data do recebimento do artigo: 27/03/2012

Data do aceite de publicação: 29/05/2012