



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

ANA LUIZA DAVID SILVA

DO MARACANÃ PARA O MUNDO: ESTRATÉGIAS ANTIRRACISTAS NA
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO FLAMENGO

São Luís-MA
2025

ANA LUIZA DAVID SILVA

DO MARACANÃ PARA O MUNDO: ESTRATÉGIAS ANTIRRACISTAS NA
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO FLAMENGO

Monografia apresentada ao Curso de
Comunicação Social - Relações Públicas da
Universidade Federal do Maranhão para
obtenção do grau de bacharel em Relações
Públicas.

Orientador: Profa. Dra. Fernanda Gabriela
Gadelha Romero.

São Luís-MA
2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

David Silva, Ana Luiza.

DO MARACANÃ PARA O MUNDO: : eSTRATÉGIAS ANTIRRACISTAS
NA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO FLAMENGO / Ana Luiza David
Silva. - 2025.

38 p.

Orientador(a): Fernanda Gabriela Gadelha Romero.

Monografia (Graduação) - Curso de Comunicação Social -
Relações Públicas, Universidade Federal do Maranhão, São
Luis, 2025.

1. Comunicação Institucional. 2. Racismo Estrutural.
3. Identidade Organizacional. 4. Futebol. 5. Flamengo.
I. Gadelha Romero, Fernanda Gabriela. II. Título.

ANA LUIZA DAVID SILVA

DO MARACANÃ PARA O MUNDO: ESTRATÉGIAS ANTIRRACISTAS NA
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO FLAMENGO

Monografia apresentada ao Curso de
Comunicação Social - Relações Públicas da
Universidade Federal do Maranhão para
obtenção do grau de bacharel em Relações
Públicas.

Aprovada em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA:

Profª Dra. Fernanda Gabriela Gadelha Romero
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

São Luís - MA
2025

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, meu mais profundo agradecimento. Foi ela quem me ensinou a ser forte e a nunca desistir dos meus sonhos. Debaixo de muito sol, ela me permitiu chegar até aqui. Essa conquista é nossa.

Aos meus tios e padrinhos, que foram os meus maiores apoiadores ao longo desses anos de graduação, todo o meu amor e gratidão.

Aos amigos e amigas que sempre me incentivaram e nunca me deixaram esquecer quem eu sou. Tenho muita sorte de ter vocês.

Ao meu namorado e grande amor, Thomas, que sonha os meus sonhos e acredita em mim até quando eu mesma duvido. Te amo pra sempre.

Por fim, um agradecimento especial à minha orientadora, Gabi Gadelha, que tive a sorte de encontrar nessa reta final. Obrigada por toda a paciência e suporte.

RESUMO

Este trabalho analisa as estratégias institucionais antirracistas presentes na campanha “Mais que Cultura, Identidade”, promovida pelo Clube de Regatas do Flamengo em novembro de 2024. O objetivo é identificar como a comunicação institucional do clube mobiliza elementos simbólicos e discursivos no enfrentamento ao racismo, especialmente no contexto do futebol brasileiro. A pesquisa é qualitativa, baseada na análise de conteúdo das peças publicadas no Instagram oficial do Flamengo durante o período da campanha. O referencial teórico articula autores como Kunsch, Hall, Silvio Almeida e Helal, refletindo sobre identidade organizacional, representação racial e responsabilidade social. Os resultados apontam que a campanha utiliza estratégias como o storytelling, a representatividade negra e a valorização da ancestralidade para fortalecer a imagem institucional do clube. No entanto, a restrição temporal das ações e a ausência de políticas permanentes levantam questionamentos sobre a autenticidade do posicionamento. Conclui-se que a comunicação antirracista no esporte deve ir além do discurso e estar alinhada a práticas contínuas e transformadoras.

Palavras-chave: comunicação institucional; racismo estrutural; identidade organizacional; futebol; Flamengo.

ABSTRACT

This work analyzes the institutional anti-racist strategies present in the campaign “More Than Culture, Identity,” promoted by Clube de Regatas do Flamengo in November 2024. The objective is to identify how the club’s institutional communication mobilizes symbolic and discursive elements in addressing racism, particularly within the context of Brazilian football. The research is qualitative, based on content analysis of posts published on Flamengo’s official Instagram during the campaign period. The theoretical framework draws on authors such as Kunsch, Hall, Silvio Almeida, and Helal, reflecting on organizational identity, racial representation, and social responsibility. The results indicate that the campaign employs strategies such as storytelling, Black representation, and the valorization of ancestry to strengthen the club’s institutional image. However, the temporal limitation of the actions and the lack of permanent policies raise questions about the authenticity of this stance. It is concluded that anti-racist communication in sports must go beyond discourse and be aligned with continuous and transformative practices.

Keywords: institutional communication; structural racism; organizational identity; football; Flamengo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Captura de Tela da Matéria sobre o Flamengo

Figura 2: Quadro de Critérios de Seleção de Materiais

Figura 3: Captura de Tela do Vídeo Principal da Campanha

Figura 4: Jogador do Flamengo Usando a Camisa da Campanha

Figura 5: Captura de Tela do Vídeo Principal da Campanha

Figura 6: Legenda de uma Publicação da Campanha

Figura 7: Capturas de tela de comentários do instagram

Figura 8: Capturas de tela de comentários do instagram

Figura 9: Fotos dos Artistas e Atletas Negros que Participaram da Campanha

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E PRÁTICA ESTRATÉGICA DE CONSTRUÇÃO DA IMAGEM E DA IDENTIDADE.....	12
2.1 Estratégias de construção de imagem e identidade.....	12
2.2 Comunicação Institucional no campo esportivo.....	13
2.3 Responsabilidade social e o posicionamento institucional em causas raciais.....	14
3. REPRESENTAÇÃO E IDENTIDADE RACIAL NA MÍDIA.....	16
3.1 Responsabilidade social e representatividade na mídia esportiva.....	16
3.2 Racismo estrutural e simbólico: conceitos fundamentais.....	17
3.3 Representatividade negra e construção de identidades nas campanhas de comunicação.....	18
3.4 A branquitude e o apagamento da contribuição negra na memória esportiva brasileira	19
4. NARRATIVAS E ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS ANTIRRACISTAS.....	20
4.1 O Esporte Como Plataforma De Disputa Simbólica.....	20
4.2 Ativismo de marca e o risco do antirracismo performático.....	21
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
5.1 Contextualização da Campanha “Mais que Cultura, Identidade”.....	25
6. ANÁLISE DA CAMPANHA “MAIS QUE CULTURA, IDENTIDADE” DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO.....	27
6.1 Construção da Identidade Institucional: Entre autenticidade e performance.....	27
6.2 Representatividade e Valorização da Cultura Negra: Discurso versus estrutura.....	29
6.3 Recepção e repercussão.....	30
6.4 Estratégias Comunicacionais Utilizadas.....	33
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	36

1. INTRODUÇÃO

O futebol, no Brasil, ultrapassa as quatro linhas do campo. É memória, identidade, paixão coletiva e expressão cultural de um povo. Por isso, os clubes de futebol não são apenas instituições esportivas, são também espaços de produção simbólica, política e social. Em um país onde o racismo se manifesta de forma estrutural e cotidiana, inclusive nos estádios e na cobertura midiática, torna-se urgente pensar como essas organizações podem, e devem utilizar sua comunicação institucional como ferramenta de enfrentamento às desigualdades raciais. O presente trabalho nasce desse contexto e propõe-se a analisar uma experiência concreta de posicionamento institucional antirracista no esporte.

O objetivo deste estudo é identificar as estratégias institucionais antirracistas presentes na campanha “Mais que Cultura, Identidade”, promovida pelo Clube de Regatas do Flamengo em 2024, durante o mês da Consciência Negra. A campanha utilizou diferentes linguagens para associar a identidade do clube à valorização da cultura afro-brasileira e ao combate ao racismo. A pesquisa parte do entendimento de que campanhas institucionais como essa são manifestações estratégicas da identidade organizacional, e que sua análise pode revelar tanto avanços quanto contradições no compromisso social das instituições.

A problemática que guia este trabalho se estrutura a partir da seguinte questão: como a comunicação institucional pode ser mobilizada por clubes de futebol para expressar um posicionamento antirracista de forma autêntica, consistente e socialmente transformadora?

Essa pergunta ganha relevância à luz do contexto atual, em que diversas instituições adotam discursos progressistas em suas campanhas, mas nem sempre os acompanham de ações práticas e estruturais. O desafio está em distinguir o ativismo simbólico de um compromisso real com a justiça racial.

A escolha pelo estudo do Flamengo se justifica por diferentes razões. Trata-se de um clube com enorme capital simbólico, torcedores majoritariamente negros e origem popular. Sua imagem pública impacta milhões de brasileiros e brasileiras. Quando uma instituição desse porte se posiciona em campanhas de valorização da identidade negra, isso reverbera cultural e politicamente. Por outro lado, justamente por seu alcance, o Flamengo também é cobrado por coerência entre discurso e prática, sendo alvo de debates sobre a autenticidade de suas ações sociais.

Do ponto de vista teórico, este trabalho se apoia em autores como Kunsch (2003) e Hall (2006), que ajudam a compreender a comunicação institucional como ferramenta

estratégica, a construção simbólica da identidade organizacional, e a representação racial na mídia e na cultura.

Também dialoga com as contribuições de Silvio Almeida (2019), que define o racismo estrutural como parte constitutiva das relações sociais, e de autores que estudam a intersecção entre esporte, comunicação e identidades (Helal e Soares, 2019; Melo e Drumond, 2021).

A metodologia adotada é qualitativa, com base em uma análise de conteúdo das peças que compõem a campanha institucional do Flamengo. O corpus foi composto por publicações oficiais do clube em seu perfil no Instagram durante o mês de novembro de 2024, incluindo vídeos, textos, imagens e materiais complementares, como o lançamento do uniforme comemorativo e a distribuição de uma cartilha antirracista. A seleção dos conteúdos considerou critérios como: protagonismo negro, linguagem afirmativa, valorização da ancestralidade e coerência simbólica.

Como resultado, espera-se que a análise revele as principais estratégias narrativas, visuais e discursivas utilizadas pelo Flamengo para expressar um posicionamento antirracista. Ao mesmo tempo, busca-se refletir criticamente sobre os limites dessas ações, especialmente no que diz respeito à sua durabilidade, alcance e integração à cultura organizacional. O trabalho contribui, assim, para o debate sobre o papel da comunicação institucional na promoção da equidade racial, e para a compreensão do futebol como espaço de disputa simbólica e de possibilidade de transformação social.

2. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E PRÁTICA ESTRATÉGICA DE CONSTRUÇÃO DA IMAGEM E DA IDENTIDADE

A comunicação institucional é uma prática estratégica que envolve a construção e a manutenção da identidade, imagem e reputação das organizações junto a seus públicos. Para Kunsch (2003), trata-se de um processo planejado, voltado à gestão dos relacionamentos e à integração da organização com a sociedade.

Nessa perspectiva, a comunicação deve refletir os princípios éticos da organização e assumir um compromisso com sua responsabilidade social. Torquato (2002) reforça essa compreensão ao afirmar que a comunicação institucional precisa ir além da simples emissão de mensagens: ela deve expressar o posicionamento da organização diante de temas relevantes para o contexto em que está inserida.

No campo esportivo, por exemplo, clubes como o Flamengo têm utilizado a comunicação institucional não apenas para consolidar sua marca, mas também para estabelecer um diálogo com pautas sociais urgentes, como o enfrentamento ao racismo. Nesse cenário, o papel comunicacional das instituições esportivas se amplia, assumindo contornos ético-sociais que impactam diretamente a construção da sua identidade pública.

2.1 Estratégias de construção de imagem e identidade

A construção da imagem e da identidade organizacional é um processo estratégico para as instituições que desejam estabelecer vínculos sólidos e duradouros com seus públicos. No âmbito da comunicação institucional, tais processos são articulados por meio de discursos, símbolos, valores e práticas que visam projetar determinada percepção social sobre a organização.

De acordo com Balmer e Greyser (2003), a identidade organizacional corresponde à essência da organização, constituída por sua missão, visão, cultura e valores, enquanto a imagem organizacional refere-se à percepção que os diversos públicos têm da instituição em um dado momento. Assim, as estratégias de comunicação devem buscar alinhar a identidade desejada à imagem percebida, promovendo coerência e credibilidade.

Nesse sentido, Kunsch (2003) destaca que a comunicação organizacional estratégica é responsável por construir, manter e reforçar uma imagem institucional positiva, que expresse a identidade da organização e seja reconhecida socialmente. Essa construção ocorre a partir da

definição clara de valores e do investimento em ações comunicacionais planejadas e contínuas, que reforcem esses atributos junto aos stakeholders.

A construção de identidade institucional também é indissociável dos processos de representação simbólica, como aponta Stuart Hall (2006). Para o autor, as identidades são construídas discursivamente, por meio da articulação de narrativas, símbolos e práticas sociais que moldam a percepção de pertencimento e diferença. Assim, no campo organizacional, as estratégias de construção de identidade devem considerar as dimensões culturais e sociais que atravessam a instituição e seus públicos.

No caso de organizações como os clubes esportivos, a identidade não se restringe aos aspectos formais da instituição, mas envolve também uma complexa rede de símbolos, mitos e afetos compartilhados com a sua base social (Helal e Soares, 2001). Por isso, a comunicação institucional precisa investir na gestão simbólica, promovendo campanhas e ações que reforcem o vínculo emocional com os públicos e consolidem atributos identitários valorizados, como tradição, pertencimento, diversidade ou inovação.

Além disso, a construção da imagem organizacional está diretamente ligada à noção de reputação, entendida como um ativo estratégico que se consolida ao longo do tempo, a partir da avaliação pública das ações e discursos da organização (Aaker, 1996; Capriotti, 1999). Para Capriotti (1999), a comunicação institucional deve ser orientada para a gestão da identidade, da imagem e da reputação, de modo a assegurar uma presença social coerente e legítima.

As organizações que desejam manter-se atuantes e respeitadas precisam incorporar à sua identidade corporativa princípios éticos, responsabilidade social e respeito à diversidade, como componentes indissociáveis da sua atuação e comunicação (Kunsch, 2003).

2.2 Comunicação Institucional no campo esportivo

Diferentemente de outros setores organizacionais, no esporte a comunicação institucional não se limita à promoção de produtos ou serviços, mas envolve uma intensa mobilização simbólica que articula tradição, identidade, emoção e pertencimento.

Os clubes esportivos, especialmente os de futebol, operam como instituições sociais complexas, inseridas em dinâmicas que extrapolam o desempenho esportivo e adentram o campo da cultura e da política. Nesse contexto, a comunicação institucional assume a função de mediar as relações entre a organização e a sociedade, projetando discursos que legitimam

valores, reforçam identidades e, muitas vezes, posicionam-se frente a temas socialmente relevantes.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação institucional deve ser entendida como um processo estratégico, capaz de construir uma imagem social positiva e de consolidar a identidade organizacional. No âmbito esportivo, essa dimensão se intensifica, pois os clubes não apenas representam organizações, mas também comunidades afetivas e culturais que compartilham símbolos, memórias e valores.

A gestão da comunicação institucional nos clubes esportivos envolve, portanto, múltiplos desafios: gerir crises, promover marcas, engajar torcedores e, cada vez mais, posicionar-se frente a questões sociais contemporâneas, como diversidade, inclusão e combate ao racismo. Como destaca Helal e Soares (2001), o futebol brasileiro historicamente foi um espaço atravessado por tensões raciais e sociais, e os clubes, enquanto instituições, são interpelados a se posicionar diante dessas questões, sob o risco de se tornarem alheios às transformações da sociedade.

Além disso, o avanço das tecnologias digitais e das redes sociais modificou significativamente a dinâmica da comunicação institucional esportiva, ampliando as possibilidades de interação com os públicos e potencializando a visibilidade das ações institucionais. Nesse ambiente, os clubes passaram a investir em campanhas que não apenas promovem produtos ou atletas, mas também constroem narrativas identitárias e sociais, reforçando seu papel como agentes culturais e políticos.

É nesse contexto que se insere a campanha “*Mais que Cultura, Identidade*”, lançada pelo Flamengo, que articula a valorização da cultura afro-brasileira com o reposicionamento do clube como agente social engajado no combate ao racismo. Trata-se de um exemplo que sintetiza como os clubes vêm se adaptando às novas exigências de comunicação institucional, conciliando tradição, identidade e responsabilidade social.

2.3 Responsabilidade social e o posicionamento institucional em causas raciais

A comunicação institucional vem ganhando um papel cada vez mais relevante quando se trata de temas sociais urgentes, como o combate ao racismo. Mais do que uma ferramenta para divulgar produtos ou serviços, ela se transforma em uma forma de expressar os valores que uma instituição decide assumir publicamente. Isso é ainda mais evidente em organizações com forte presença cultural, como os clubes de futebol.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação organizacional precisa ser entendida como algo que articula os interesses institucionais com as expectativas sociais. Ou seja, é também por meio do que comunica que a organização mostra ao público quem ela é e no que acredita. Já Capriotti (1999) destaca que a imagem institucional está ligada não apenas ao que a organização faz, mas ao que ela representa simbolicamente. Dessa forma, campanhas que abordam questões raciais não apenas se alinham a uma demanda social, mas ajudam a moldar como a instituição será lembrada e reconhecida.

Um exemplo emblemático é a campanha “Com Racismo Não Tem Jogo”, lançada pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em maio de 2023, durante a 8ª rodada do Campeonato Brasileiro. A ação mobilizou todos os clubes da Série A e da Série B, com jogadores, árbitros e integrantes da arbitragem entrando em campo vestindo camisas pretas com a frase da campanha. Além disso, elementos visuais foram aplicados nas bolas, nas faixas de capitão e até na fachada da sede da CBF, no Rio de Janeiro (GE, 2023).

Em um país como o Brasil, onde o racismo é estrutural e historicamente naturalizado, posicionamentos públicos como esse fazem diferença — especialmente quando vêm de instituições com grande alcance e impacto cultural.

Silvio Almeida (2019) aponta que combater o racismo exige mais do que intenções individuais: é preciso enfrentar as estruturas que sustentam a desigualdade racial. Nesse sentido, o papel das instituições é fundamental. Ao utilizar a comunicação para reconhecer a presença do racismo e afirmar um compromisso público com sua superação, as organizações contribuem para uma transformação mais ampla, simbólica e prática.

Assim, o posicionamento institucional em campanhas como essas não pode ser lido apenas como uma estratégia de imagem. Trata-se de uma forma de responsabilidade social que coloca a comunicação a serviço da justiça racial, reforçando o papel das organizações como agentes de mudança.

3. REPRESENTAÇÃO E IDENTIDADE RACIAL NA MÍDIA

As campanhas institucionais voltadas para questões raciais envolvem diretamente os conceitos de representação e identidade. Stuart Hall (2006) afirma que a identidade não é fixa, mas construída socialmente por meio dos discursos, sendo constantemente (re) negociada no campo simbólico da cultura.

Para o autor, a representação é o processo através do qual o sentido é produzido e compartilhado, o que torna a mídia um espaço central na construção das identidades sociais, inclusive a identidade racial. Muniz Sodré (2002), ao abordar a comunicação como um processo cultural, reforça a ideia de que os meios de comunicação são atravessados por disputas de poder e contribuem tanto para a manutenção quanto para a desconstrução de estereótipos raciais.

No contexto atual, marcado pela crescente visibilidade das redes sociais e pela maior exigência de responsabilidade social por parte das instituições esportivas, a comunicação institucional ganhou um caráter ainda mais estratégico. Clubes esportivos, como aponta Silva (2020), têm adotado campanhas e ações que vão além do âmbito esportivo, buscando promover valores como diversidade, inclusão e combate ao racismo. Essas iniciativas não só atendem às demandas de um público mais crítico e engajado, mas também ajudam a projetar o clube como um agente social atuante, capaz de influenciar positivamente as discussões públicas e fortalecer seu legado além dos resultados em campo.

3.1 Responsabilidade social e representatividade na mídia esportiva

A responsabilidade social tornou-se um elemento central na atuação das instituições contemporâneas, inclusive no campo esportivo. Mais do que entidades voltadas apenas ao desempenho competitivo, os clubes de futebol passaram a ser reconhecidos como agentes influentes na sociedade, com capacidade de mobilizar opiniões e gerar impactos sociais significativos. Nesse cenário, o posicionamento institucional diante de temas como racismo, desigualdade, inclusão e direitos humanos ganha força como parte da estratégia de construção de legitimidade e reputação.

Segundo Oliveira (2019, p. 77), "o posicionamento público das instituições diante de questões sociais é um reflexo da sua responsabilidade com a coletividade e se configura como uma das formas mais efetivas de se conectar com a sociedade".

No ambiente esportivo, essa responsabilidade social se materializa em campanhas de conscientização, parcerias com projetos sociais, manifestações públicas contra discriminação e iniciativas voltadas à promoção da diversidade. Tais ações não apenas reforçam valores institucionais, mas também funcionam como mecanismos de identificação com públicos diversos.

Para clubes de grande alcance, como o Flamengo, adotar uma postura ativa e coerente com essas pautas fortalece sua imagem e contribui para a formação de uma cultura institucional comprometida com princípios éticos e sociais. Assim, a responsabilidade social deixa de ser apenas uma exigência externa e se torna um elemento constitutivo do posicionamento institucional no esporte.

É nesse contexto que se insere a campanha "Mais que Cultura, Identidade", lançada pelo Flamengo, que articula a valorização da cultura afro-brasileira com o reposicionamento do clube como agente social engajado no combate ao racismo. É um exemplo que sintetiza como os clubes vêm se adaptando às novas exigências de comunicação institucional, conciliando tradição, identidade e responsabilidade social.

Para compreender adequadamente essas dinâmicas e analisar criticamente iniciativas como a campanha do Flamengo, é fundamental estabelecer uma base conceitual sólida sobre as diferentes manifestações do racismo na sociedade contemporânea.

3.2 Racismo estrutural e simbólico: conceitos fundamentais

O racismo, enquanto fenômeno social, ultrapassa manifestações individuais de preconceito e se inscreve de maneira profunda nas estruturas sociais, políticas e econômicas. O conceito de racismo estrutural refere-se à naturalização da desigualdade racial por meio de instituições, práticas e normas historicamente construídas que perpetuam a exclusão de pessoas negras, mesmo sem a necessidade de agentes explicitamente racistas.

Conforme explica Almeida (2019, p. 25), “o racismo estrutural é uma forma de organização da sociedade que garante a reprodução da desigualdade racial mesmo sem a intenção direta dos indivíduos que a compõem”. Dessa forma, ele opera de maneira sistêmica e contínua, mantendo a população negra em condições de desvantagem nos mais diversos espaços sociais; da educação ao mercado de trabalho, da política ao sistema de justiça.

Já o racismo simbólico atua no campo das representações, estigmas e construções culturais que reforçam imagens negativas ou estereotipadas sobre pessoas negras. Essa forma de racismo é mais sutil, mas igualmente poderosa, pois molda as percepções sociais e legítima

o preconceito disfarçado de neutralidade ou opinião. Segundo Hall (2006), o poder do racismo simbólico reside na sua capacidade de operar por meio da linguagem, das imagens e dos discursos, naturalizando hierarquias raciais e reforçando a marginalização de determinados grupos.

No contexto esportivo, essas formas de racismo se manifestam tanto na exclusão histórica de pessoas negras de cargos de liderança quanto na repetição de discursos que associam atletas negros a força física e atletas brancos à inteligência tática, por exemplo. Compreender esses conceitos é essencial para analisar criticamente as estratégias antirracistas no campo da comunicação institucional esportiva.

3.3 Representatividade negra e construção de identidades nas campanhas de comunicação

A presença de pessoas negras em campanhas de comunicação vai além da simples inclusão visual, ela está diretamente ligada à construção de identidades e à valorização de grupos historicamente marginalizados. A representatividade negra, quando efetivamente comprometida com a diversidade, contribui para a reconstrução de imaginários sociais, desafiando estereótipos e ampliando o reconhecimento da pluralidade étnico-racial do país.

Segundo Ribeiro (2017, p. 42), “a representatividade importa porque é por meio dela que sujeitos historicamente silenciados conseguem se enxergar, se reconhecer e se afirmar nos espaços públicos, inclusive nos meios de comunicação”. Assim, campanhas comunicacionais com protagonismo negro assumem um papel político ao reforçar que essas identidades são legítimas, potentes e merecedoras de espaço e visibilidade.

No contexto esportivo, essa representatividade ganha ainda mais força, dado o papel central do futebol na cultura brasileira e a histórica presença de atletas negros nos campos, contrastando com sua invisibilidade nas esferas de decisão e nas narrativas institucionais. As campanhas de comunicação promovidas por clubes como o Flamengo, quando pautadas por discursos antirracistas e pela valorização de figuras negras, sejam atletas, torcedores ou profissionais da comunicação, contribuem para a ressignificação simbólica da identidade negra no esporte.

Tais estratégias, quando bem elaboradas, promovem inclusão e fortalecem vínculos com comunidades que historicamente sustentaram a base social do clube, reforçando um posicionamento institucional mais coerente com os valores de justiça e equidade racial.

3.4 A branquitude e o apagamento da contribuição negra na memória esportiva brasileira

A história do futebol brasileiro é marcada por contradições. Embora o esporte tenha sido popularizado, majoritariamente, por jogadores negros e por camadas mais pobres da sociedade, ainda hoje prevalece uma narrativa que exalta figuras brancas como protagonistas da identidade nacional. Esse desequilíbrio na forma como o passado é lembrado e representado reflete um fenômeno mais profundo: a centralidade da branquitude na construção simbólica da memória esportiva do país.

A branquitude, conforme discutido por autores como Lélia Gonzalez (1984), não é apenas a identidade racial das pessoas brancas, mas uma posição social de poder que define o que é visto como neutro, universal e normativo. No campo esportivo, essa lógica se manifesta tanto na valorização histórica de atletas brancos quanto na naturalização da presença de pessoas negras como "coadjuvantes" úteis pela performance, mas raramente reconhecidas como intelectuais do jogo ou representantes institucionais.

Essa dinâmica tem raízes históricas. No início do século XX, o futebol chegou ao Brasil como um esporte elitizado e branco, excluindo, formal e informalmente, a população negra. Ainda que, ao longo do tempo, jogadores negros tenham se tornado figuras centrais nos gramados, o discurso oficial e a memória construída em torno do esporte continuaram a operar sob a lógica do apagamento. Como observa Helal (2001), mesmo os grandes ídolos negros do futebol — como Pelé ou Garrincha — foram, muitas vezes, retratados de forma despolitizada, como exceções geniais, mas não como representantes de uma luta coletiva ou sujeitos de consciência racial.

Silvio Almeida (2019) aponta que o racismo estrutural atua de forma silenciosa, reorganizando constantemente as formas de exclusão. No futebol, ele se manifesta não apenas na ausência de treinadores negros ou dirigentes de clubes, mas também na forma como a história do esporte é contada, ensinada e divulgada. A invisibilização da contribuição negra é, portanto, uma escolha discursiva que serve para preservar a hegemonia simbólica da branquitude e dificultar o reconhecimento do racismo como parte constitutiva das relações esportivas.

Mais do que uma homenagem pontual, ações como essa têm potencial para gerar deslocamentos no imaginário coletivo, ampliando o reconhecimento da diversidade racial como parte legítima — e essencial — da identidade do futebol brasileiro.

4. NARRATIVAS E ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS ANTIRRACISTAS

A comunicação institucional antirracista tem ganhado destaque nas últimas décadas como instrumento de posicionamento político e construção de identidade organizacional. No campo esportivo, essa tendência se intensifica à medida que clubes de futebol assumem maior responsabilidade diante de demandas sociais históricas. Entre as estratégias comunicacionais adotadas, destaca-se o uso do *storytelling*, uma ferramenta narrativa que articula emoções, identidade e pertencimento, por meio da qual clubes constroem histórias que humanizam sujeitos negros e os colocam no centro de campanhas institucionais.

Segundo Barbosa (2020, p. 64), o *storytelling* “possibilita a criação de vínculos simbólicos com o público ao narrar histórias que representem valores coletivos, identidades e causas sociais”. No caso das campanhas antirracistas, essas narrativas têm o potencial de romper com estereótipos e de propor novos referenciais positivos de negritude.

Além das histórias contadas, as estratégias discursivas e visuais desempenham papel fundamental na eficácia das ações comunicacionais. Cores, imagens, trilhas sonoras, slogans e enquadramentos simbólicos são escolhidos com cuidado para reforçar valores como diversidade, resistência e orgulho racial.

Hall (2003, p. 91) afirma que “a representação é o modo como o significado é dado às coisas, e isso nunca é neutro”, destacando que toda imagem carrega consigo uma carga ideológica e política. Por isso, campanhas que promovem o combate ao racismo precisam construir discursos que rompam com o silenciamento e afirmem a identidade negra com autenticidade, evitando apropriações superficiais.

Clubes como o Flamengo têm utilizado essas estratégias para reposicionar sua comunicação institucional, promovendo a valorização de figuras negras, a celebração da história afro-brasileira no futebol e o engajamento ativo em datas simbólicas, como o 20 de novembro, Dia da Consciência Negra. Essas ações, quando bem fundamentadas fortalecem a imagem institucional e contribuem para o enfrentamento do racismo estrutural, operando como mecanismos de transformação simbólica e social.

4.1 O Esporte Como Plataforma De Disputa Simbólica

O esporte, em especial o futebol, transcende sua função de entretenimento no Brasil e assume contornos de fenômeno cultural, político e simbólico. Historicamente associado à

construção da identidade nacional, o futebol serve como espaço de disputa de significados, no qual questões como raça, classe e gênero são constantemente atualizadas e tensionadas.

Conforme aponta Helal (2001, p. 55), “o futebol é uma linguagem social capaz de expressar conflitos e consensos que atravessam a sociedade brasileira”. Dessa forma, o esporte se converte em uma arena de visibilidade para debates que ultrapassam os limites do campo, tornando-se uma plataforma potente para a promoção, ou a negação de valores como diversidade, inclusão e justiça social.

Nesse contexto, a atuação das torcidas organizadas, da mídia esportiva e das instituições futebolísticas se mostra fundamental. A comunicação institucional de clubes e federações, assim como a cobertura jornalística, pode tanto reforçar estigmas quanto servir como canal de resistência e valorização da diversidade.

Nos últimos anos, tem-se observado o fortalecimento de movimentos de torcedores engajados em pautas identitária, como coletivos antirracistas, feministas e LGBTQIA+ nos estádios, que pressionam as instituições por posicionamentos mais consistentes. Para Melo e Drumond (2021, p. 113), “o futebol, como produto midiático e espaço de sociabilidade, tem sido reconfigurado por demandas contemporâneas que exigem a presença de discursos mais inclusivos”.

Esse novo cenário exige dos clubes uma revisão de suas práticas comunicacionais, com campanhas que dialoguem com as transformações sociais e com os públicos historicamente excluídos das representações institucionais. Assim, o futebol revela seu papel não apenas como espetáculo, mas como território político e cultural em constante disputa.

4.2 Ativismo de marca e o risco do antirracismo performático

Nos últimos anos, clubes esportivos e outras grandes instituições têm buscado se posicionar publicamente contra o racismo, lançando campanhas e promovendo discursos de inclusão que visam alinhar suas imagens a valores sociais progressistas. Embora essa visibilidade seja importante, há o risco de que tais ações se limitem a um ativismo simbólico, conhecido como antirracismo performático — quando o posicionamento público serve mais para fortalecer a imagem institucional do que para promover mudanças efetivas e duradouras nas estruturas internas e na sociedade.

Kotler e Sarkar (2018) abordam essa tensão ao analisar o conceito de "ativismo de marca", definindo-o como a estratégia empresarial de assumir posições públicas sobre questões sociais, políticas ou ambientais relevantes. Para os autores, embora essa prática

possa gerar engajamento e identificação com o público, ela se torna problemática quando utilizada de forma superficial ou oportunista, servindo apenas para capitalizar sobre causas sociais sem promover transformações concretas. No contexto do antirracismo, isso se manifesta quando organizações adotam discursos progressistas, mas mantêm estruturas internas que perpetuam desigualdades raciais.

Um exemplo que ilustra bem essa tensão aconteceu recentemente, quando o Clube de Regatas do Flamengo decidiu não assinar o manifesto elaborado pela Libra (Liga dos Clubes Brasileiros) contra declarações racistas do presidente da Conmebol, Alejandro Dominguez. O Flamengo foi o único clube da Libra a não participar do manifesto, o que gerou muitos questionamentos sobre a autenticidade do compromisso do clube com a luta antirracista.

Figura 1: Captura de Tela da Matéria sobre o Flamengo



Fonte: O Globo (2025)

Para se defender, o clube divulgou uma nota oficial onde destacou que "luta contra qualquer forma de racismo e discriminação há muito tempo e reafirma seu compromisso no combate estrutural", preferindo preservar a autonomia para escolher os meios que considera mais eficazes no combate à discriminação. O comunicado ressaltou que o compromisso com a diversidade é contínuo e se manifesta em iniciativas educativas, projetos de conscientização e apoio a movimentos antirracistas.

Essa situação revela as complexidades envolvidas no posicionamento institucional. Por um lado, há a necessidade de visibilidade pública; por outro, a estratégia de manter independência e controle sobre as ações implementadas. Entretanto, essa ambiguidade pode gerar desconfiança, sobretudo se a comunicação pública não se traduz em mudanças concretas que enfrentem as raízes do racismo estrutural.

Kotler e Sarkar (2018) ressaltam que o ativismo de marca autêntico deve ser acompanhado de ações consistentes e de longo prazo, que demonstrem o compromisso real da organização com a causa defendida. Caso contrário, a prática se torna contraproducente, podendo gerar desconfiança e ceticismo por parte do público, além de contribuir para a banalização de questões sociais importantes.

Como ressalta Silvio Almeida (2019), o racismo estrutural não se manifesta apenas por atos individuais, mas por práticas, políticas e estruturas institucionais que mantêm e reproduzem desigualdades raciais. Para enfrentá-lo, não basta o discurso; é preciso compromisso institucional e mudanças efetivas nas práticas e na cultura organizacional.

Essa reflexão evidencia que o discurso antirracista institucional precisa estar acompanhado de ações consistentes e transformadoras para não se reduzir a uma mera performance simbólica. Caso contrário, a organização corre o risco de transmitir uma imagem de compromisso que, na prática, é superficial, contribuindo para a perpetuação das desigualdades.

Portanto, analisar episódios como o do Flamengo é fundamental para compreender os desafios enfrentados por instituições que desejam se posicionar contra o racismo, mas precisam equilibrar sua imagem pública, expectativas sociais e interesses estratégicos. Somente com coerência entre o que se comunica e o que se realiza será possível avançar efetivamente na construção de uma cultura antirracista no esporte, evitando que o ativismo de marca se torne apenas uma estratégia de marketing vazia de significado prático.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia metodológica deste trabalho caracteriza-se, quanto ao método e ao objetivo, como uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, com o intuito de aprofundar a compreensão sobre as estratégias institucionais antirracistas no campo da comunicação esportiva. A escolha por esse tipo de pesquisa justifica-se pela complexidade do tema, que envolve elementos simbólicos, sociais e discursivos ainda pouco abordados dentro do campo das Relações Públicas, especialmente no contexto do futebol brasileiro.

A escolha pelo Flamengo como objeto de estudo está diretamente relacionada ao interesse da autora pela comunicação estratégica desenvolvida por grandes instituições. Embora sua experiência profissional esteja voltada à comunicação institucional no setor público, em prefeituras, o contato diário com políticas públicas e temas sociais ampliou sua sensibilidade para analisar como essas pautas também se manifestam em outras esferas, como no esporte. Assim, o olhar da autora se volta ao Flamengo, clube de massa, de história popular e de torcida majoritariamente negra, que em novembro de 2024 lançou a campanha “Mais que Cultura, Identidade”.

Para a realização deste trabalho, optou-se pela utilização do método de análise de conteúdo, que se caracteriza como um conjunto de técnicas sistemáticas de descrição e interpretação das mensagens, possibilitando a inferência de conhecimentos acerca das condições de produção ou recepção dos conteúdos analisados. Segundo Bardin (1997):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1997, p. 42).

De acordo com Sampaio e Lycarião (2021), os critérios devem ser definidos a partir da relação entre o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e o corpus selecionado. Neste trabalho, os critérios de análise foram orientados pelo objetivo central de identificar as estratégias institucionais antirracistas presentes na campanha “Mais que Cultura, Identidade”, promovida pelo Clube de Regatas do Flamengo em 2024. Assim, foram considerados relevantes para a análise os seguintes aspectos:

Figura 2: Quadro de Critérios de Seleção de Materiais

Fonte: Autora, 2025.

A coleta de dados foi feita com base nas publicações oficiais do Flamengo em seu perfil institucional no Instagram, com foco exclusivo no período de novembro de 2024, mês em que se intensificam ações relacionadas ao Dia da Consciência Negra. O conteúdo foi reunido com o auxílio da plataforma Save Insta, que permite o download de vídeos, imagens e textos diretamente das publicações, preservando sua integridade e garantindo a fidelidade do material para análise.

A escolha do Instagram como principal plataforma para análise da campanha "Mais que Cultura, Identidade" se justifica por sua relevância no cenário da comunicação digital contemporânea, especialmente no campo esportivo. O perfil oficial do Clube de Regatas do Flamengo nessa rede social possui mais de 20 milhões de seguidores, o que confere à plataforma amplo alcance, engajamento e poder de mobilização simbólica. Além disso, o Instagram é uma mídia de caráter multimodal, que combina imagem, texto e vídeo, possibilitando uma análise rica e diversificada das estratégias comunicacionais adotadas.

5.1 Contextualização da Campanha “Mais que Cultura, Identidade”

Em novembro de 2024, mês dedicado à Consciência Negra no Brasil, o Clube de Regatas do Flamengo lançou a campanha “Mais que Cultura, Identidade”, como parte de seu compromisso institucional com o combate ao racismo e a valorização da herança africana na construção da sociedade brasileira. A ação foi apresentada na sede do clube, na Gávea, e

contou com a presença do renomado sambista Jorge Aragão, cuja canção "Identidade" serviu de inspiração e trilha sonora para a campanha. A escolha de Aragão, símbolo da cultura negra brasileira, deu à ação um tom de autenticidade e conexão com os públicos historicamente vinculados ao clube, sobretudo a população negra e periférica (GE, 2024).

A campanha surgiu como um movimento de afirmação institucional do Flamengo em prol da diversidade, da inclusão e da justiça racial, e se inscreve em um contexto mais amplo de esforços de clubes e organizações esportivas para se posicionarem politicamente sobre questões sociais. O objetivo declarado da campanha foi celebrar a cultura negra como parte fundamental da identidade do clube e da própria história do Brasil, ao mesmo tempo em que promoveu uma mensagem clara de combate ao racismo estrutural e simbólico presente no esporte e na sociedade (Flamengo, 2024).

Entre os elementos mais emblemáticos da campanha está o lançamento de uma camisa comemorativa, de cor marrom com detalhes dourados, adornada com listras horizontais compostas pelos versos da música "Identidade". A peça, desenvolvida em parceria com Jorge Aragão, representou um símbolo de resistência e orgulho racial, além de ter forte apelo estético e simbólico. Além do uniforme, foi lançada uma linha de produtos temáticos — camisetas, bonés, sandálias e ecobags — com referências visuais à cultura afro-brasileira. Esses itens foram disponibilizados nas lojas oficiais do clube e na plataforma do Mercado Livre, ampliando o alcance comercial e simbólico da campanha (Eu Sou Flamengo, 2024).

Em termos de comunicação digital, o clube utilizou seus perfis nas redes sociais, que reúnem mais de 60 milhões de seguidores, para divulgar vídeos, textos e imagens relacionados à campanha. O vídeo institucional principal teve a participação de atletas dos elencos masculino e feminino, como Gabigol, Bruno Henrique, Valéria Cantuário e Rafaela Silva, além de Jorge Aragão, que narrou a campanha por meio da canção. As peças audiovisuais mesclaram imagens de torcedores negros, manifestações culturais afro-brasileiras e cenas de jogos, construindo um *storytelling* que reforça a conexão entre o clube e as comunidades negras.

Outro aspecto relevante foi a distribuição de uma cartilha educativa antirracista, produzida em 2023 e atualizada para esta edição, disponibilizada aos visitantes do Museu do Flamengo. A cartilha orienta sobre os diferentes tipos de racismo e formas de combatê-lo no cotidiano, funcionando como um recurso pedagógico e simbólico da responsabilidade social do clube. A ação educativa reforça o aspecto institucional do projeto, que vai além da estética e do marketing, tocando em dimensões formativas e políticas da comunicação esportiva (Flamengo, 2024).

6. ANÁLISE DA CAMPANHA “MAIS QUE CULTURA, IDENTIDADE” DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

O corpus de análise é composto por 6 publicações realizadas no perfil oficial do Flamengo no Instagram (@flamengo) durante novembro de 2024, especificamente relacionadas à campanha "Mais que Cultura, Identidade". Composta por peças audiovisuais, publicações nas redes sociais e ações simbólicas, como o uso de uniformes comemorativos, a campanha fortalece a ligação histórica entre o Flamengo e a população negra e periférica do Rio de Janeiro e do Brasil. As hashtags utilizadas foram: #VamosFlamengo e #CRF (hashtags tradicionais do clube). Para além da análise das mensagens produzidas pelo clube, este capítulo examina as repercussões da campanha nas redes sociais, comentários dos usuários e a cobertura midiática.

Figura 3: Captura de tela do vídeo principal da campanha



Fonte: Instagram, 2025

6.1 Construção da Identidade Institucional: Entre autenticidade e performance

A campanha "Mais que Cultura, Identidade" apresenta características que a situam na fronteira entre o compromisso autêntico com a causa antirracista e o que Kotler e Sarkar (2018) denominam "ativismo de marca" - estratégia empresarial de assumir posições públicas sobre questões sociais que, segundo pesquisa do Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC, 2023), pode servir mais para fortalecer a imagem institucional do que para promover

mudanças estruturais efetivas. A campanha articula uma narrativa central que posiciona a negritude não apenas como parte da história do clube, mas como elemento estruturante de sua identidade. Esta escolha discursiva alinha-se ao que Kunsch (2003, p. 87) define como comunicação institucional estratégica, que deve "expressar o posicionamento da organização diante de temas relevantes para o contexto em que está inserida".

Figura 4: Jogador do Flamengo Usando a Camisa da Campanha



Fonte: Instagram (2024), Adaptado pela Autora (2025)

O slogan "Mais que cultura, identidade" revela uma estratégia de diferenciação que vai além da simples valorização cultural, propondo uma identificação profunda entre o clube e a população negra. Segundo Balmer e Greyser (2003), a identidade organizacional corresponde à essência da organização, e a campanha do Flamengo busca realinhar esta essência com valores de diversidade e inclusão racial.

Contudo, a concentração temporal da ação (restrita ao mês de novembro) sugere uma abordagem calendário-dependente, comum em campanhas que buscam capitalizar sobre datas comemorativas sem necessariamente integrar os valores defendidos à cultura organizacional permanente. Esta contradição se evidencia de forma contundente quando analisamos episódios posteriores à campanha, como a decisão do Flamengo de ser o único clube da Liga Brasileira (Libra) a não assinar o manifesto contra declarações racistas do presidente da Conmebol, Alejandro Dominguez. Este episódio, ocorrido poucos meses após a campanha

"Mais que Cultura, Identidade", levanta questionamentos sobre a coerência entre o discurso antirracista institucional e as práticas efetivas do clube, sugerindo que a campanha pode ter funcionado mais como estratégia de imagem do que como expressão de um compromisso estrutural com a luta antirracista.

6.2 Representatividade e Valorização da Cultura Negra: Discurso versus estrutura

Do ponto de vista visual e discursivo, a campanha faz uso de símbolos que remetem à ancestralidade africana e à resistência do povo negro. O vídeo principal¹ mistura cenas de torcedores, atletas e personalidades negras com elementos culturais afro-brasileiros, como capoeira, samba, grafite e literatura.

Figura 5: Captura de Tela do Vídeo Principal da Campanha



Fonte: Instagram (2024) , Adaptado pela Autora (2025)

Há uma clara intenção de destacar a diversidade de talentos e a potência cultural da negritude, rompendo com a representação estigmatizada frequentemente vinculada à população negra no imaginário da sociedade. Além disso, a campanha promove a identificação do torcedor negro com o clube, ampliando o sentimento de pertencimento e reconhecimento. Segundo Hall (2003), a identidade cultural é construída por meio da representação simbólica e do reconhecimento coletivo. Nesse sentido, ao afirmar que “mais

¹ Link para o vídeo principal: <https://www.instagram.com/reel/DCE-hADOssg/?igsh=NmkxOTQ4eDMwNXJ5>

que cultura, é identidade”, o Flamengo atualiza sua imagem institucional, reafirmando-se como um clube popular e comprometido com valores de justiça e inclusão racial.

Figura 6: Legenda de uma Publicação da Campanha

flamengo Negritude é beleza, riqueza, sorriso, abraço, felicidade. É mais que cultura: é identidade. Na última quinta-feira, o samba foi a ordem no chão sagrado da Gávea. Jorge Aragão foi nosso mestre de cerimônia no lançamento da campanha “Mais Que Cultura: Identidade”. O Manto Sagrado com a letra de uma das maiores músicas do cancioneiro nacional é símbolo de uma luta que lutamos todo dia, o ano inteiro.

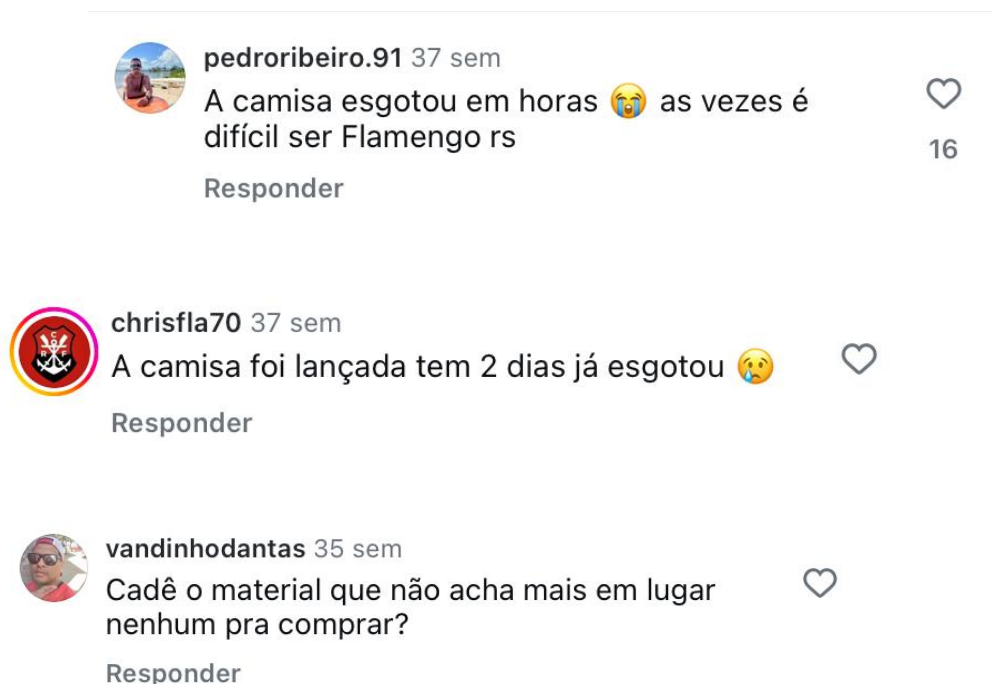
8 de novembro de 2024

Fonte: Instagram (2024)

6.3 Recepção e repercussão

A análise dos comentários nas publicações da campanha revela que uma parcela significativa das interações dos usuários não se concentrava no conteúdo antirracista da ação, mas sim na indisponibilidade da camisa temática da campanha.

Figura 7: Capturas de tela de comentários do instagram

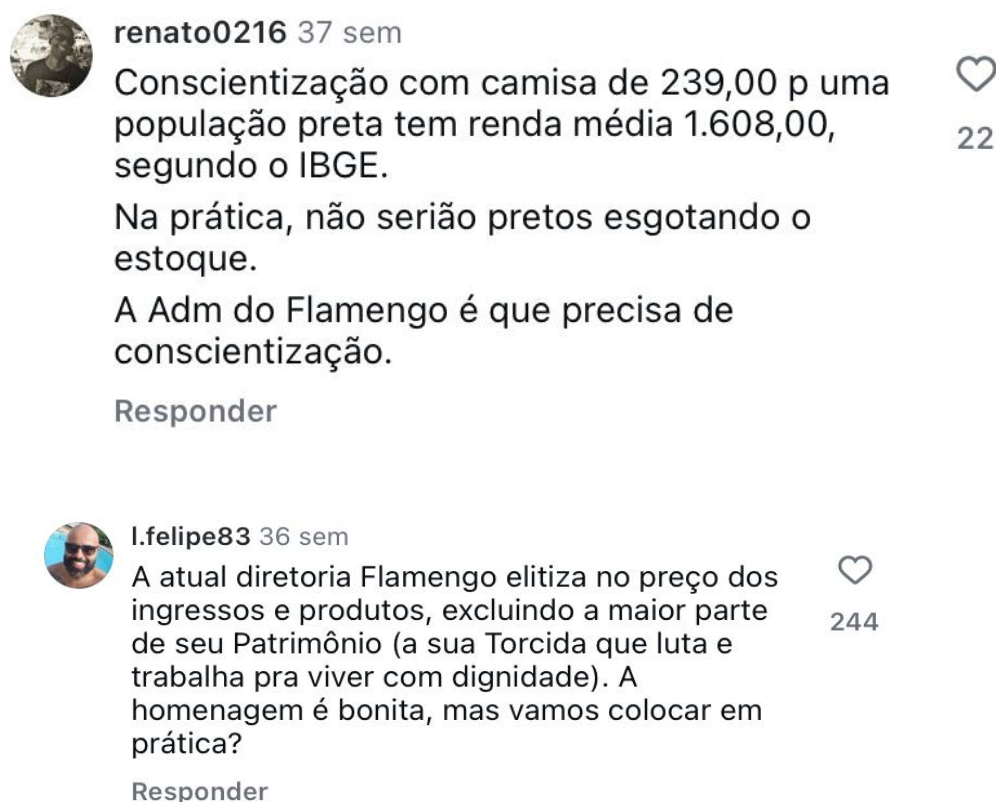


Fonte: Instagram (2024)

O esgotamento da camisa criou uma situação contraditória: ao mesmo tempo que mostrava o interesse genuíno dos torcedores pela campanha, também gerava frustração e fazia com que as discussões sobre racismo fossem substituídas por reclamações sobre questões comerciais. Esta situação revela aspectos importantes sobre como o consumo funciona no futebol brasileiro. Para muitos torcedores, ter a camisa da campanha significava uma maneira concreta de mostrar apoio tanto ao clube quanto à luta antirracista, fazendo com que o ato de comprar se tornasse uma forma de posicionamento político.

Além disso, alguns torcedores comentaram sobre o valor da camisa:

Figura 8: Capturas de tela de comentários do instagram



Fonte: Instagram (2024)

Os comentários sobre o valor da camisa que custava R\$ 239,99 no lançamento, revelam uma contradição fundamental entre o discurso inclusivo da campanha e sua materialização comercial. Considerando que o salário mínimo brasileiro em 2024 era de R\$ 1.412, o preço da camisa representava aproximadamente 21% da renda mensal de grande

parcela da torcida flamenguista, historicamente composta por trabalhadores de baixa renda e população periférica.

Ademais, a campanha mobiliza o recurso do *storytelling* ao trazer artistas e atletas negros para contar suas trajetórias pessoais em conexão com o clube. Essas histórias de vida, quando compartilhadas publicamente, funcionam como mecanismo de ressignificação da identidade institucional, e dão voz a sujeitos historicamente silenciados nas campanhas oficiais. Para Santos e Oliveira (2022, p. 89), “campanhas com base em *storytelling* favorecem a construção de vínculos emocionais autênticos com o público, especialmente quando trazem protagonismo a grupos marginalizados”. Com isso, o Flamengo fortalece sua imagem diante da sociedade e também atua como agente formador de opinião, contribuindo para a luta antirracista por meio da comunicação.

No contexto da comunicação institucional esportiva, como destacam Helal e Soares (2019, p. 143), os clubes precisam investir na gestão simbólica, "promovendo campanhas e ações que reforcem o vínculo emocional com os públicos e consolidem atributos identitários valorizados".

Figura 9: Fotos dos Artistas e Atletas Negros que Participaram da Campanha



Fonte: Instagram (2024) , Adaptado pela Autora (2025)

6.4 Estratégias Comunicacionais Utilizadas

A campanha “Mais que Cultura, Identidade”, promovida pelo Clube de Regatas do Flamengo em novembro de 2024, durante o Mês da Consciência Negra, mostra um esforço institucional para comunicar valores antirracistas por meio de estratégias visuais e discursivas cuidadosamente articuladas. O ponto central da campanha foi o lançamento de uma camisa temática marrom com detalhes dourados, cujas listras horizontais traziam trechos da música “Identidade”, de Jorge Aragão — artista que também participou do evento de lançamento. As cores utilizadas evocam referências à ancestralidade, à terra e à realeza africana, enquanto o design se apropria de símbolos da cultura negra para resignificá-los em um espaço historicamente dominado por narrativas brancas (GE, 2024; Eu Sou Flamengo, 2024).

Em termos discursivos, o Flamengo apostou em uma linguagem afirmativa e engajada, com forte presença de termos como “resistência”, “ancestralidade” e “orgulho”. A música “Identidade” atuou como fio condutor da narrativa, constituindo uma estratégia de *storytelling* baseada na trajetória de luta e afirmação do povo negro. A presença de atletas negros do elenco principal — como Gabigol, Bruno Henrique, Valéria Cantuário e Rafaela Silva — conferiu legitimidade e emoção à narrativa, ao mesmo tempo em que estabeleceu personagens identificáveis para o público.

A campanha segue os princípios da comunicação identitária, ao afirmar símbolos de pertencimento e memória coletiva da população negra, e da comunicação inclusiva, ao envolver diferentes segmentos do clube e da comunidade afrodescendente na criação e divulgação da ação (Schwarcz & Starling, 2015).

Apesar de não ser um objeto de estudo dessa análise, é importante citar a distribuição, no Museu do Flamengo, de uma cartilha antirracista lançada originalmente em 2023, que oferece informações sobre formas de racismo e sugestões práticas para combatê-lo no cotidiano. Tal ação demonstra preocupação com a dimensão educativa da comunicação, indo além do visual e atingindo camadas formativas do público (Flamengo, 2024).

Por outro lado, a disponibilização da cartilha exclusivamente no espaço físico do Museu do Flamengo representa uma limitação significativa em termos de alcance, considerando que a campanha digital do clube atingiu milhões de seguidores nas redes sociais. Não foram identificadas versões digitais da cartilha amplamente divulgadas nos canais oficiais do clube durante o período analisado.

Entre os pontos positivos da campanha, destacam-se a autenticidade da linguagem, a conexão com a cultura popular e a representatividade dos participantes. A combinação entre

elementos simbólicos e ações educativas fortalece o papel do clube como ator social relevante no combate ao racismo. No entanto, observa-se também limitações. A campanha foi pontual, restrita ao mês de novembro, e até o momento não se evidenciam desdobramentos estruturais ou programáticos que deem continuidade às mensagens transmitidas. Isso pode levantar críticas quanto à performatividade institucional, prática em que marcas assumem um discurso progressista sem necessariamente adotar políticas internas ou ações permanentes de transformação.

Assim, embora a campanha represente um avanço significativo na forma como clubes de futebol se relacionam com pautas sociais, sua efetividade plena dependerá da capacidade do Flamengo de transformar narrativas simbólicas em compromissos práticos, alinhando sua comunicação ao ativismo autêntico e responsável.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou as estratégias institucionais antirracistas presentes na campanha “Mais que Cultura, Identidade”, promovida pelo Clube de Regatas do Flamengo em novembro de 2024. A pesquisa evidenciou o potencial da comunicação institucional no campo esportivo como ferramenta de enfrentamento ao racismo e de construção identitária, especialmente quando alinhada a valores de diversidade, pertencimento e inclusão.

Embora a campanha tenha sido marcada por forte apelo simbólico e por uma estética afirmativa, é necessário reconhecer que sua recepção revelou algumas limitações importantes. A ação, ainda que pontual e vinculada ao calendário do Mês da Consciência Negra, não se restringiu a uma lógica puramente mercadológica. Ao mobilizar narrativas identitárias e promover o protagonismo negro em seus conteúdos audiovisuais, o clube demonstrou uma tentativa de reposicionamento institucional mais coerente com as demandas sociais contemporâneas.

Contudo, a repercussão nas redes sociais mostrou que o debate em torno do valor elevado da camisa comemorativa, considerada inacessível por parte expressiva da torcida, acabou desviando o foco do objetivo central da campanha. Comentários críticos sobre o preço e a indisponibilidade dos produtos colocaram em xeque a autenticidade do discurso antirracista e evidenciaram a tensão entre engajamento simbólico e práticas comerciais.

Apesar disso, é importante ressaltar que a campanha abriu espaço para novas possibilidades de abrangência do antirracismo institucional, ao integrar atletas, artistas e símbolos culturais negros em uma narrativa que reforça o vínculo histórico entre o clube e a população negra brasileira. Tais iniciativas, mesmo que pontuais, contribuem para deslocar o futebol de um lugar meramente esportivo para um espaço de disputa simbólica e afirmação política.

Dessa forma, conclui-se que ações como a do Flamengo podem representar avanços significativos na comunicação institucional, desde que sejam acompanhadas de compromissos duradouros, políticas internas concretas e diálogo contínuo com os públicos historicamente invisibilizados. Somente com coerência entre discurso e prática será possível consolidar campanhas verdadeiramente transformadoras, capazes de ir além do marketing e gerar impacto social efetivo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo Estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019. (Coleção Feminismos Plurais).
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BALMER, John M. T.; GREYSER, Stephen A. **Revealing The Corporation: Perspectives On Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, And Corporate-Level Marketing**. London: Routledge, 2003.
- BARBOSA, Mariana. **Comunicação e Narrativas de Marca: O Poder do *Storytelling* na Construção de Identidades**. São Paulo: Estação das Letras, 2020.
- CAPRIOTTI, Paul. **Branding Corporativo: Fundamentos para a Gestão Estratégica da Identidade Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CAPRIOTTI, Paul. **Planificación Estratégica de La Imagen Corporativa**. Barcelona: Ariel, 1999.
- CARVALHO, Maria Lucia; FERNANDES, João Paulo. Comunicação Esportiva: Estratégias Para o Engajamento e Construção da Imagem Institucional. **Revista Brasileira de Comunicação**, v. 12, n. 3, p. 45-61, 2018.
- CRUZ, Mariléia dos Santos. Erudição e Racismo na Trajetória Ascendente de uma Família Negra do Maranhão. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 22, p. E211, 2022.
- EU SOU FLAMENGO. Flamengo Lança Campanha “Mais Que Cultura, Identidade” Com Camisa Especial. In: EU SOU FLAMENGO. **Notícias**, 2024. Disponível Em: <https://Eusouflamengo.Com.Br/Flamengo-Lanca-Campanha-Mais-Que-Cultura-Identidade-Com-Camisa-Especial/> Acesso em: 31 jul. 2025.
- FLAMENGO. Flamengo promove curso de enfrentamento ao racismo voltado aos seus colaboradores. In: FLAMENGO. **Notícias**. Clube de Regatas do Flamengo, 2024. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/flamengo-promove-curso-de-enfrentamento-ao-racismo-voltado-aos-seus-colaboradores>. Acesso em: 31 jul. 2025.
- FLAMENGO. [Setor de] Comunicação. Novembro Negro: Flamengo Lança Campanha “Mais Que Cultura, Identidade!”. In: FLAMENGO. **Notícias**. Clube De Regatas Do Flamengo, 2024. Disponível Em: <https://Www.Flamengo.Com.Br/Noticias/Institucional/Novembro-Negro--Flamengo-Lanca-Campanha--Mais-Que-Cultura--Identidade->. Acesso em: 31 jul. 2025.
- GE. [Setor de] Redação. Novembro Negro: Flamengo Lança Camisa E Campanha “Mais Que Cultura, Identidade”. In: GE. **Flamengo**. Rio de Janeiro: Globo Esporte, 2024. Disponível Em: <https://Ge.Globo.Com/Futebol/Times/Flamengo/Noticia/2024/11/06/Novembro-Negro-Flame>

[ngo-Lanca-Camisa-E-Campanha-Mais-Que-Cultura-Identidade.Ghtml](#). Acesso em: Acesso em: 28 jul. 2025.

GIULIANOTTI, Richard. **Sport: A Critical Sociology**. 2. ed. Cambridge: Polity Press, 2023.

GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. Preconceito de cor e Racismo no Brasil. **Revista de Antropologia**, v. 47, p. 9-43, 2004.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: PINTO, Jurema (Org.). **O lugar da mulher: estudos sobre a condição feminina na sociedade atual**. Rio de Janeiro: Graal, 1984. p. 223-239.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: Dp&A, 2006.

HELAL, Ronaldo; SOARES, Antônio Jorge; LOVISOLO, Hugo. **A invenção do país do futebol**. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MELO, Victor Andrade de; DRUMOND, Maurício. **Futebol, Mídia e Identidades no Brasil**. São Paulo: Intermeios, 2021.

MUNANGA, Kabengele. **Rediscutindo a Mestiçagem no Brasil: Identidade Nacional Versus Identidade Negra**. Petrópolis: Vozes, 2005

OLIVEIRA, Tatiane de Souza. **Responsabilidade Social Corporativa e Imagem Institucional: a Atuação das Organizações Frente às Demandas da Sociedade**. São Paulo: Atlas, 2019.

RIBEIRO, Djamila. **O que é Lugar de Fala**. Belo Horizonte: Letramento, 2017.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021. (Coleção Metodologias de Pesquisa)

SANTOS, Letícia; OLIVEIRA, Rodrigo. Marketing Social e Narrativas de Impacto: Comunicação Identitária no Terceiro Setor. **Revista Comunicação e Sociedade**, v. 44, n. 2, p. 83-98, 2022.

SARKAR, Christian; KOTLER, Philip. **Brand activism: From purpose to action**. Toronto: Idea Bite Press, 2018

SILVA, Renato. **Comunicação Institucional e Responsabilidade Social nos Clubes Esportivos Contemporâneos**. Cadernos de Comunicação e Esporte, v. 7, n. 1, p. 89-104, 2020.

SODRÉ, Muniz. **A Comunicação do Grotesco: Um Ensaio Sobre a Cultura de Massa**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.