

O silêncio como estratégia de comunicação de crise: análise da atuação da Vale no Instagram no caso Brumadinho¹

Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Resumo

Este estudo analisa o uso do silêncio como estratégia de comunicação no gerenciamento da crise e de risco da Vale no Instagram após o rompimento da barragem de Brumadinho. Examina-se como essa abordagem foi feita e como afetou a relação da empresa com seus públicos, além das implicações éticas. Nossa análise aponta que a ausência de comunicação clara prejudicou o entendimento e a confiança dos stakeholders, destacando a necessidade de estratégias comunicativas transparentes e responsáveis. A metodologia utilizada é a Análise de Discurso e o *corpus* compreende o período entre janeiro e junho de 2019.

Palavras-chave: comunicação de crise; risco; Vale; Brumadinho; Instagram.

Corpo do trabalho

Em 25 de janeiro de 2019, por volta de 12h30, ocorreu o rompimento da barragem I da Mina do Córrego do Feijão, em Brumadinho (MG). De acordo com a CPIBruma (2019), o evento resultou no maior número já registrado em escala global de vítimas fatais e desaparecidos entre as rupturas de barragens. O desastre teve consequências que ecoam até os dias atuais, ocasionando 272 pessoas mortas e três desaparecidos. O episódio é considerado a maior crise corporativa da história do Brasil (Forni, 2020). Nesse sentido, entendemos relevante analisar o uso do silêncio como estratégia de comunicação no gerenciamento da crise, especialmente no que tange a atuação no Instagram. Para isso, selecionamos como *corpus* de análise as

¹ Trabalho apresentado na Sessão Temática Ética, comunicação e riscos nas relações organizacionais, atividade integrante do XIX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

postagens veiculadas entre janeiro e junho de 2019, correspondente ao primeiro semestre daquele ano. No primeiro trimestre, analisamos duas postagens e, no segundo trimestre, examinamos a ausência de comunicação, uma vez que não houve publicações na rede por parte da Vale.

Segundo Bernstein (2013), uma crise organizacional pode ser definida como qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar, prejudicar pessoas ou propriedades, interromper seriamente os negócios, danificar significativamente a reputação e/ou impactar negativamente os resultados financeiros. De acordo com Forni (2015), ocasiões críticas representam uma ruptura na rotina da empresa, perturbando seus negócios e sua reputação.

Roberto Shinyashiki, Rosa Fischer e Gilberto Shinyashiki (2007) esclarecem que a gestão de crise envolve uma série de ações implementadas pelos gestores com a finalidade de evitar, prevenir e resolver situações de risco que possam comprometer as companhias, restaurando suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade.

De acordo com Teixeira (2011), o gerenciamento de crise, etapa de aplicação das estratégias e planos durante a ocorrência crítica, inclui a realização de procedimentos de contingência, comunicação de crise com diferentes públicos envolvidos no negócio, comunicação de risco, entre outras ações necessárias para enfrentar a conjuntura.

Para Forni (2015), a comunicação de crise deve informar o público sobre o ocorrido, além de reduzir os danos à reputação da organização. Nesse sentido, a comunicação precisa ser integrada à gestão da crise, garantindo que as operações práticas sejam acompanhadas por estratégias comunicacionais eficientes.

No ambiente digital, Teixeira (2011) sugere que o gerenciamento de crises pode ser dividido em quatro etapas: identificação e monitoramento da situação, planejamento e prevenção, resposta à crise e reconstrução da reputação após o evento. Durante a crise, é fundamental que as empresas monitorem as redes sociais, desenvolvam mensagens adequadas para o público-alvo e interajam com os *stakeholders*.

O Instagram, como uma das principais redes sociais utilizadas para comunicação corporativa, pode desempenhar um papel essencial no gerenciamento crítico. Segundo Keller (2013), as redes sociais influenciam significativamente a percepção do público sobre uma marca. Martins (2022) destaca que, diferentemente do passado, quando crises poderiam ser gerenciadas de forma mais reservada, o ambiente digital exige transparência e respostas ágeis, visto que as empresas estão constantemente sob escrutínio público.

Tal rede social, por possuir mais de 2 bilhões de usuários ativos no mundo, incluindo aproximadamente 99 milhões de brasileiros, representa um canal importante para estratégias de comunicação de crise (Gonçalves, 2025). A pesquisa do Opinion Box revelou que 44% dos entrevistados utilizam o Instagram para interagir com empresas (Gonçalves, 2025), reforçando sua importância para a gestão da crise e de risco. A transparência e o diálogo ativo são essenciais para minimizar impactos negativos e preservar a credibilidade da empresa em situações de turbulência.

No caso da Vale, a primeira publicação analisada da empresa no Instagram, feita no dia do rompimento da barragem — em 25 de janeiro de 2019 —, foi marcada por uma abordagem direta e minimalista, informando sobre o acontecimento. A segunda postagem, realizada somente nove dias depois, enfatizou a transparência e a veracidade das informações divulgadas pela entidade. Entretanto, após essas publicações iniciais, a empresa adotou uma postura de silêncio na plataforma, reduzindo a frequência de postagens e limitando a divulgação de dados na rede.

No segundo trimestre de 2019, que compreende os meses de abril, maio e junho, a Vale não fez nenhuma postagem no Instagram. É importante ressaltar que o silêncio prolongado durante esse momento reforça a percepção de desatenção com a plataforma, referente à escassez de atualizações. Conforme Charaudeau (2007), a estratégia do silêncio implica em realizar ações sem anunciar ou divulgar publicamente. A ideia por trás da estratégia é que anunciar publicamente o que será feito pode gerar reações adversas que dificultariam a implementação das medidas consideradas necessárias para o bem coletivo. Assim, é possível dizer que, ao não expor suas ações no segundo trimestre, a Vale silenciou propositalmente para evitar debates sobre elas.

A falta de publicações no segundo trimestre evidencia uma falha na transparência com os seguidores. As características promovidas na segunda postagem analisada, como a ênfase na transparência e no compromisso, são contraditórias mediante à ausência de informações e da aparente negligência com a rede social. Tal situação dá a ver a falta de cuidado e de comunicação efetiva em um canal que deveria servir como “vitrine” para a marca durante um tempo crítico, pois a plataforma se imprimia como mais uma oportunidade de (re)construção de relacionamentos e de reputação.

A escassez de transparência e a baixa frequência de postagens comprometeram a reputação corporativa, indicando carência de responsabilidade ética, visto que a marca deveria ter comunicado de forma mais proativa as atualizações do desastre na rede. Em 2019, após o caso de Brumadinho, foram efetuadas apenas dez postagens no Instagram, o que poderia ter sido mais explorado para fortalecer a comunicação da companhia e demonstrar maior proximidade com os *stakeholders*. A ausência de um plano de comunicação consistente e ativo na rede social pode ter fortalecido a percepção de negligência e distanciamento por parte da Vale.

Diante disso, conclui-se que, sobretudo em crises severas como o desastre de Brumadinho, o uso do silêncio não é uma estratégia eficaz. A transparência e a abertura ao diálogo são fundamentos éticos primordiais para minimizar impactos negativos e preservar a credibilidade organizacional. Empresas que adotam uma postura comunicativa clara e proativa podem gerenciar crises de forma mais eficiente, reduzindo danos à imagem e mantendo a confiança de seus *stakeholders*, principalmente da comunidade afetada. O gerenciamento de risco e de crise, aliado à comunicação ética e responsável, deve ser uma prioridade para evitar danos irreversíveis à reputação corporativa.

Referências

BERNSTEIN, Erik. The 10 steps of crisis communications. **Bernstein Crisis Management**, [s. l.], 2013. Disponível em: <http://bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS (Brasil). **Relatório Final da CPI**. [S. l.]: Câmara dos Deputados, 2019, 2462 p.

CHARAUDEAU, Patrick. De l'argumentation entre les visées d'influence de la situation de communication. In: BOIX, C. **Argumentation, Manipulation, Persuasion**. L'Harmattan, Paris, 2007b.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FORNI, João José. Vale: a maior crise corporativa do Brasil. **Comunicação & Crise**, 2020. Disponível em: <https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/1123-vale-a-maior-crise-corporativa-do-brasil>. Acesso em: 10 mar. 2025.

GONÇALVES, Beatriz. Pesquisa Instagram no Brasil: dados que revelam as preferências dos usuários na rede social. **Opinion Box**, [s. l.], 2025. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-instagram/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

KELLER, Kelvin Lane. **Strategic brand management**: Building, measuring, and managing brand equity. 4. ed. Londres, Inglaterra: Pearson, 2013.

MARTINS, Bruna Batista. **Comunicação de crise através das Redes Sociais**: o caso da Vodafone. 2022. Dissertação (Mestrado em Comunicação Estratégica) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2022.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 4, n. 6, p. 151–159, 2007.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade do risco**: a construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos. 2011. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2011.