

REFLEXÕES ACERCA DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: DO SENSO COMUM À TEORIA

REFLECTIONS ON THE CONCEPT OF COMMUNICATION STRATEGY: FROM COMMON SENSE TO THEORY

Mateus da Cunha Santos¹
Maria Ivete Trevisan Fossá²

Resumo

A proposta do artigo consiste em articular reflexões teóricas acerca do conceito de estratégia de comunicação. A investigação parte do resgate do significado do termo estratégia e passa a uma discussão a respeito da noção de comunicação, estabelecendo os alicerces necessários para o entendimento do conceito. Com base no arcabouço teórico construído, chegamos a uma definição que privilegia a ação de escolha do sujeito no ato de linguagem.

Palavras-chave: Conceito. Estratégia. Comunicação. Estratégia de comunicação.

Abstract

The proposal of the article is to articulate theoretical reflections on the concept of communication strategy. The investigation starts from the rescue of the meaning of the term strategy and starts a discussion about the notion of communication, establishing the necessary foundations for the understanding of the concept. Based on the theoretical framework constructed, we arrived at a definition that privileges the individual action of choosing in the act of language.

Keywords: Concept. Strategy. Communication. Communication strategy.

1 INTRODUÇÃO

Este texto foi concebido a partir de uma pesquisa realizada pelo Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional, vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Em 2019, o grupo de pesquisadores e pesquisadoras realizou um levantamento das dissertações e teses da linha de pesquisa Mídia e Estratégias Comunicacionais, do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), referentes ao período de 2008 a 2017 (FOSSÁ et al., 2020). Entre as descobertas evidenciadas mediante avaliação sistemática, foi constatado que os trabalhos não apresentam, com clareza, o que é uma estratégia de comunicação. A análise também indicou que, em certos casos, parece haver uma confusão entre as noções de estratégia de comunicação e estratégia discursiva, utilizados de maneira indiscriminada.

A hipótese levantada pelos autores é de que a razão do conceito de estratégia de comunicação ser pouco explorado é de que esse é comumente tido como algo “dado”, sem necessidade de maior aprofundamento. Diante desse cenário, o presente texto foi elaborado com o objetivo central de articular reflexões teóricas acerca do conceito de estratégia de comunicação. A intenção não é apresentar respostas definitivas, mas, a partir de discussões essencialmente teóricas, delinear condições minimamente satisfatórias para descrever o que seria, afinal, uma estratégia de comunicação, de modo que possa servir como apoio a pesquisadores do campo da comunicação e demais interessados na temática.

Para atingir esse objetivo, iniciamos nosso percurso teórico pela investigação a respeito da concepção de estratégia. Na sequência, buscamos delimitar o conceito de comunicação, para, em um terceiro momento, apresentarmos reflexões específicas acerca do conceito de estratégia de comunicação.

2 A NOÇÃO DE ESTRATÉGIA: DO CAMPO MILITAR AO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO

Estratégia é uma palavra que faz parte do vocabulário ordinário do cotidiano. Fala-se da estratégia de *marketing* de uma empresa para lançar um novo produto, da estratégia de um time de futebol para vencer uma partida, ou mesmo da estratégia de defesa para um processo de julgamento. As possibilidades são infinitas, de modo que o termo é, hoje, aplicado de forma indiscriminada, nos mais diversos contextos. No entanto, a polissemia evocada pelo termo é recente, mas não exclusiva. Basta ver o exemplo da palavra política, que, no princípio,

dizia respeito exclusivamente aos procedimentos relacionados a *polis* (modelo de cidade-estado na Grécia Antiga), e, pouco a pouco, foi perdendo parte de seu significado original, chegando a compor expressões como “política empresarial”, “política de comunicação”, “política pública”, entre outras. A eliminação do uso impreciso dessas e outras tantas palavras parece impossível. Na realidade, ainda que tal tarefa pudesse ser realizada, nada impediria que novos usos e sentidos fossem atribuídos, pois as palavras não possuem significados estáticos. Com efeito, a língua é um objeto em constante evolução, e os seres humanos costumam se comunicar da forma que julgam mais conveniente para cada situação, sem se preocuparem muito com a exatidão dos significados de cada palavra.

Porém, o senso comum pode ser um empecilho para quem precisa lidar com conceitos abstratos e formular teorias para explicar a realidade, como é o caso de matemáticos, filósofos e sociólogos, e também para aqueles que precisam planejar e tomar decisões acertadas diariamente, como gestores e políticos. Acerca do nosso dilema específico, a maior dificuldade reside na constatação de que “[...] ninguém nunca viu ou tocou uma estratégia; cada estratégia é uma invenção, uma criação da imaginação de alguém” (MINTZBERG, 2007, p. 27).

Se estratégia é, acima de tudo, um conceito, convém investigar que conceito é esse. Um ponto de partida lógico seria encontrar as raízes que formam a palavra. Ora, uma pesquisa em qualquer dicionário etimológico revela que o significado da palavra é de origem militar. Derivada dos vocábulos do grego antigo *stratos* (exército) e *agos* (comandar), o termo *strategia* (estratégia) foi criado para designar a arte de comandar um exército (CUNHA, 2010). Por isso, os gregos chamaram o líder militar responsável por essa atividade de *strategos* (general). Já no mundo oriental, embora não tenha cunhado o vocábulo estratégia, o general chinês Sun Tzu (2014) empregou o termo *Ji* em sua obra “A Arte da Guerra”, que, de acordo com Pérez (2012), no chinês antigo, tem um significado não só similar, mas também mais amplo, envolvendo os sentidos de projeto, plano, ideia, estratégia, tática, arte, truque. No campo militar, Mintzberg (2007, p. 24, grifo do autor) afirma que o conceito de estratégia está relacionado à “criação de um **plano** de guerra... preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual”.

De acordo com Pérez (2012), foi apenas no século XVIII que o termo foi incorporado em âmbitos além do militar. O primeiro campo a incorporar a noção de estratégia foi o científico, com a Teoria dos Jogos, situada no ramo da matemática aplicada. Em 1944, Von Neumann e Morgenstern publicaram o livro *The Theory of Games and Economic Behavior*, no qual definiram estratégia como um “um **plano** completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai

fazer em cada situação possível” (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1944, p. 79 apud MINTZBERG, 2007, p. 24, grifo nosso).

Possivelmente influenciado pela Teoria dos Jogos, em 1954, o administrador Peter Drucker empregou o conceito de “decisão estratégica” em seu livro *The Practice of Management*. Pérez (2012) relata que, no ano seguinte, o termo foi efetivamente incorporado no âmbito da administração, com a conferência *Planning the Future Strategy of your Business*, realizada pela *Harvard Business School*. Já em 1976, o engenheiro e matemático Igor Ansoff propôs o conceito de “gestão estratégica”, em seu livro *Strategic Management*. Desde então, a noção de estratégia passou a ocupar um lugar de cada vez maior destaque em campos sociais como o empresarial, o político e o acadêmico (PÉREZ, 2012). No entanto, apesar de manter a raiz semântica, a noção de estratégia acabou tomando um sentido mais geral, designando “[...] toda ação realizada de maneira coordenada para atingir um certo objetivo” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2012, p. 218).

Foi no contexto organizacional que a discussão sobre o conceito de estratégia floresceu, de modo que muitas definições foram propostas por pensadores da área. Mintzberg et al. (2000, p. 16-17) afirma que a maior parte dos livros sobre estratégia oferece uma definição mais ou menos assim: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Contudo, na visão do autor, estratégia é um conceito complexo que requer não apenas uma, mas uma série de definições — cinco em particular.

A primeira e mais recorrente definição de estratégia seria a de **plano**: “[...] algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação” (MINTZBERG, 2007, p. 24). Por essa definição, as estratégias apresentam duas características elementares: “[...] são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente”. (Ibid., p. 24). Essa perspectiva conceitual está presente nos três paradigmas mencionados anteriormente (militar, científico e administrativo), e é reforçada pelo senso comum, isto é, o entendimento das pessoas que empregam essa palavra no dia a dia.

O problema dessa definição é que ela apresenta uma limitação básica: se a estratégia é um plano, ela só pode comportar ações *que ainda não foram realizadas*. Nessa perspectiva, não poderíamos falar de estratégia como algo que já foi ou está sendo implementado, como a estratégia de uma empresa que tem focado na comercialização de produtos pela internet. Por isso, Mintzberg (2007), propõe uma segunda definição conceitual: a de **padrão**, que comporta a estratégia que apresenta uma consistência em comportamento ao longo do tempo. Por essa definição, uma estratégia pode ser pretendida ou não, ou seja, talvez ninguém a

tenha planejado, mas foi algo que surgiu naturalmente.

A partir dessas duas concepções, poderíamos definir estratégia como “[...] o **padrão** ou **plano** que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso” (QUINN, 2007, p. 29, grifos nossos). No entanto, a plenitude do conceito parece ainda não ter sido atingida. Para alguns autores, a estratégia também pode ser entendida como uma **posição**, representando o lugar simbólico que uma determinada empresa ou produto ocupa no mercado. Porter (2007, p. 36) diz que a estratégia é “a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. Em um mercado cada vez mais saturado, criar diferenciais competitivos é questão de sobrevivência para as empresas. Nesse caso, uma estratégia de posicionamento tem o papel de atribuir qualidades a uma marca ou produto que os tornem únicos perante os consumidores.

A noção de estratégia como posição é comumente associada a organizações, mas também pode ser aplicada a outros contextos. Ora, como reconheceu Sun Tzu (2014), grande parte do sucesso de um líder militar em uma guerra não depende da escolha acertada dos locais de combate e de uma boa disposição das tropas no campo de batalha? Do mesmo modo, nas relações cotidianas, as pessoas não assumem determinadas posições (conscientes ou não) para criarem diferenciais perante as demais, tal como a estudante que se posiciona como a aluna mais aplicada da turma, ou o jogador de futebol que se apresenta como o melhor goleiro em atividade no país?

Se a estratégia como posição está para *fora* da empresa, ou seja, relacionada à forma que é percebida pelas pessoas, outra definição de estratégia parece ser necessária, que é a de **perspectiva**. De acordo com Mintzberg (2007, p. 27), essa definição está voltada para *dentro* da organização — mais precisamente, para dentro das “cabeças dos estrategistas coletivos”, consistindo em “uma maneira fixa de olhar o mundo”. Nesse sentido, a estratégia como perspectiva está vinculada à cultura organizacional da empresa, que reflete “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG et al., 2000, p. 19). Por essa definição, a estratégia é, portanto, uma perspectiva compartilhada coletivamente, o que apresenta uma implicação importante: as estratégias são conceitos, abstrações que existem apenas na cabeça das pessoas (MINTZBERG, 2007).

Resta ainda uma última definição para o conceito de estratégia, que é a de **pretexto**. Essa concepção compreende a estratégia como “uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente”. (MINTZBERG, 2007, p. 24). Nesse caso, o pretexto consiste em truques, blefes e ameaças para encorajar

ou desencorajar um indivíduo ou organização a exercer uma determinada ação. Por essa definição, a estratégia se constitui como um espaço de barganha, tal como em um jogo de xadrez, em que para vencer é necessário prever os movimentos do adversário e traçar uma estratégia para enganá-lo.

Todas essas cinco definições de estratégia são úteis para a compreensão do conceito. Como **plano**, a estratégia é previamente definida por um sujeito, visa um resultado específico e está orientada para o futuro. Como **padrão**, pode ser considerada como algo que está sendo desenvolvido no presente ou foi realizado no passado. Como **posição**, relaciona-se ao lugar que um indivíduo ou organização busca ocupar em um ambiente. Como **perspectiva**, a estratégia é um conceito abstrato que só existe na cabeça das pessoas. Por fim, como **pretexto**, a estratégia revela um caráter dialógico e ardiloso, envolvendo uma espécie de negociação entre as partes envolvidas.

Mintzberg (1990) é um representante de autores que assumem uma postura crítica em relação aos enfoques dominantes de estratégia, excessivamente prescritivos, formais e racionais. A estratégia envolveria elementos racionais, não racionais e simbólicos, construídos nos embates cotidianos internos e externos imersos na dinâmica cultural de uma organização. Nesse sentido, estratégia envolve aspectos de poder, tomados, na concepção de Giddens (1998, p. 257), como sendo “a capacidade dos seres humanos de intervir em uma série de acontecimentos de modo a alterar o seu curso”. Sob esse prisma, o poder se liga à noção de práxis, equiparando-se à “capacidade transformadora da ação humana” (Ibid., 1998, p. 258).

Com base nesses apontamentos, é forçoso concluir que a estratégia é um fenômeno intrinsecamente humano que compõe parte significativa das interações sociais. Pérez (2012, p. 130-131) chega a afirmar que mais do que uma teoria ou disciplina, a estratégia é uma capacidade de todos os seres vivos, pois, em um ambiente hostil, é necessário lidar com outros entes, forças e sistemas que podem ajudá-los ou prejudicá-los a atingir seus objetivos. Portanto, se houvesse apenas um ser vivo habitando o planeta, não haveria necessidade de se implementar estratégias. É por isso que podemos dizer que o conceito de estratégia está diretamente relacionado a outro conceito elementar, que é o de comunicação.

3 O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO: BREVES DELINEAMENTOS TEÓRICOS

Comunicação é um daqueles conceitos que parecem simples, mas que, por ser aplicado nos mais diversos contextos, nem sempre se sabe do que está se falando. Com frequência tratado com pouco rigor teórico, a concepção

de comunicação acaba criando uma polissemia desenfreada. Pergunte a um estudante de Comunicação e ele provavelmente lhe dirá que comunicação é um processo de transmissão de informações que envolve três instâncias: um emissor, uma mensagem e um receptor. Trata-se de um modelo bastante conhecido, mas insuficiente para dar conta da complexidade do conceito, e tampouco útil na busca pela constituição da comunicação como uma ciência.

Essa fragilidade conceitual poderia “[...] conduzir ao seguinte raciocínio: não importa realmente saber o que é comunicação/informação, e sim, conhecer os usos sociotécnicos que disso se fazem na vida contemporânea” (SODRÉ, 2014, p. 12). Ora, se essa abordagem pragmática fosse aplicada a todos os conceitos, haveria uma confusão generalizada entre palavras e seus significados, prejudicando a inteligibilidade das trocas intersubjetivas. A capacidade de criar conceitos é inata ao ser humano, e existe a partir de uma necessidade real, que é a de descrever seres, objetos e fenômenos que se apresentam diante de si. Por isso, o desafio de criar ou aprimorar um conceito não é uma frivolidade (como alguns poderiam pensar), mas uma atividade que assegura a racionalidade humana.

Nesta reflexão teórica, talvez um bom ponto de partida seria compor uma ideia geral do que seria comunicação, para em seguida decompô-la em ideias particulares, conservando as que são pertinentes e descartando as que não são. O objetivo dessa visada dialética não é estabelecer uma verdade inquestionável sobre o que seria comunicação, mas chegar a um conceito minimamente satisfatório, que possa dar conta dos fenômenos basilares que envolvem a concepção de comunicação.

Para compor uma noção geral do que seria comunicação, iniciaremos pelo seu significado etimológico. De acordo com Martino (2001), “comunicação” é um termo que surgiu no final do século VI, no seio do monasticismo cristão. Diferentemente do cristianismo primitivo, os monges cristãos acreditavam que um estado de santidade plena só poderia ser alcançado longe do convívio com outras pessoas. Por isso, adotavam uma vida de isolamento e contemplação em lugares ermos. Esses eremitas foram chamados de *anacoretas*, palavra proveniente do grego antigo que significa “aquele que se retirou do mundo”. Por volta do fim do século IV, surgiu uma forma de monasticismo cristão que ficou conhecida como *cenobitismo*. Ao contrário dos anacoretas, os monges cenobitas prezavam pela vida em comunidade — não com qualquer pessoa, mas entre seus pares. Por isso o nome cenobita, que significa “que vive em comunidade”. Esse estilo de vida alcançou tamanha popularidade que, no início da Idade Média, já havia um grande número de mosteiros. Apesar de valorizarem a vida em reclusão, os cenobitas adotaram uma atividade específica para romper o isolamento e

incentivar a comunhão entre seus pares: fazer a refeição da noite em grupo. Esse evento diário foi batizado com o neologismo latino *communicatio*, que significa “agir em comum”.

Com o passar do tempo, o termo acabou evoluindo para designar uma “ação em comum”, ou seja, comunicação. Na atualidade, a palavra é comumente aplicada nas relações sociais como um sinônimo de diálogo ou troca de informações. Em nível teórico, Peruzzolo (2005) afirma que os conceitos de comunicação que circulam por aí criam mais confusão do que ajudam a elucidar a questão. Entre as limitações apresentadas, o autor menciona conceitos que se restringem à comunicação humana, conceitos que consideram a comunicação como diálogo e conceitos demasiadamente técnicos.

No primeiro caso, os conceitos ignoram que existe comunicação entre outros seres vivos. Por isso, a rigor, quando temos em mente a comunicação entre pessoas, deveríamos sempre delimitar o fenômeno na sua *dimensão humana*. No segundo caso, tratar a comunicação como um sinônimo de diálogo apresenta algumas dificuldades, como limitar a comunicação à sua dimensão verbal (ignorando que a comunicação também acontece através de outras formas de linguagens, como gestos, símbolos, imagens etc.), não a reconhecer como componente constituinte do indivíduo, e, ainda, não prever conflitos que acontecem no âmago dos grupos sociais e se distanciam do significado original da palavra, no sentido de “compartilhar o comum”. Já no terceiro caso, conceitos técnicos se preocupam apenas em descrever o modo de funcionamento da comunicação e aprimorar a eficiência do processo. Nessa linha, a comunicação é concebida como uma transmissão de informações entre emissor e receptor. Entre as críticas possíveis, poderíamos mencionar a linearidade e mecanicidade do processo, a previsão de apenas dois interlocutores, e, ainda, a partir dela, poderíamos ser forçados a admitir que tudo “comunica”, na medida em que outros seres vivos e objetos inanimados também trocam estímulos e respostas. Com base nessa concepção, quando chove, haveria comunicação entre a nuvem (emissor) e a planta (receptor), e o mesmo princípio se aplicaria à conexão entre computadores que trocam informações entre si. Apesar de suas limitações, cada uma dessas abordagens apresenta contribuições importantes para a compreensão do que é comunicação, mas não capturam a totalidade da essência do fenômeno.

Voltemos ao princípio. Com base no significado original da palavra, podemos inferir que o sentido elementar da comunicação é uma *relação intencional entre seres*. Não qualquer tipo de relação, pois o simples fato de pertencer a uma comunidade ou realizar atividades em conjunto constitui relações, mas isso não significa que há comunicação ali. Em sua dimensão humana, Peruzzolo (2004,

p. 21) entende que a comunicação é “uma relação entre um sujeito que procura de alguma forma um encontro com alguém e que, por sua vez, é procurado”.

Nessa direção, Martino (2001) propõe o conceito de comunicação como uma *relação entre consciências*. Na perspectiva do autor (Ibid., p. 23), comunicar significa “simular a consciência de outrem, tornar comum (participar) um mesmo objeto mental (sensação, pensamento, desejo, afeto)”. Para que esse objeto possa ser compartilhado, é necessário ainda um ponto de contato entre os sujeitos, que é a *mensagem*. Esta consiste na materialização de um objeto de consciência que pode assumir as mais diversas formas, como uma palavra, um olhar, um gesto etc. No entanto, se a mensagem não pode ser interpretada e compreendida pelo interlocutor, não se pode falar em comunicação, mas em *informação*. Uma carta escrita em alemão é comunicação apenas para aqueles que sabem ler e conhecem o idioma. Não apenas isso, mas a carta só se torna efetivamente comunicação no momento da leitura. Nesse instante, há uma relação simbólica entre o remetente, que escreveu a carta com o desejo de tornar comum o conteúdo da sua mensagem, e o destinatário, que resgata, recupera, enfim, simula o estado em que se encontrava a consciência do remetente (MARTINO, 2001). Nisso, percebemos que a comunicação é um *acontecimento*.

Nesse sentido, a noção de comunicação não se confunde com a de discurso. Apesar de ser sempre endereçado a alguém, um discurso é um tipo de informação que é uma comunicação em potencial. Ele é fruto da relação da consciência do sujeito com a língua, e representa um produto já materializado, que só se torna comunicação com a ação de decodificação por parte do interlocutor. Ademais, a noção de discurso reflete uma dimensão mais restrita da comunicação, que é a verbal (seja oral ou textual). Já a comunicação abrange toda e qualquer forma de linguagem. Um simples piscar de olhos já pode se tornar comunicação, desde que transmita uma mensagem para alguém.

Finalmente, convém esclarecer que, ao contrário do entendimento do senso comum, a comunicação também não é sinônimo de conversa ou diálogo, pois nem toda comunicação é dialógica. Com efeito, o *feedback* por parte do “destinatário” não é indispensável para que exista comunicação entre duas ou mais pessoas. Isso porque a comunicação compreende o processo de *tornar comum* um objeto de consciência através de uma mensagem. Por isso, podemos dizer que o ato de comunicação pode se inscrever para além da relação observável entre os interlocutores.

4 MAS, AFINAL, O QUE SERIA UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO?

No diálogo platônico *Mênon*, o protagonista Sócrates, quando questionado pelo personagem *Mênon*, se a virtude pode ser ensinada, redireciona o debate para outra pergunta: “o que é a virtude?” (PLATÃO, 2001). O jovem sofista, então, responde que existem muitas virtudes e que elas são diferentes de acordo com o sexo, idade e ocupação do indivíduo, citando o exemplo do homem, que a virtude consistiria em administrar bem a cidade, fazer bem aos amigos e mal aos inimigos, e evitar sofrer essas coisas. O filósofo grego aponta o seu erro ao mostrar que *Mênon* lista muitas virtudes particulares, sem definir uma característica comum inerente às virtudes que as tornam assim. Para ilustrar isso de forma didática, Sócrates recorre às noções de “figura” e “cor”, interrogando a *Mênon* se um círculo é a figura ou *uma* figura, e se branco é a cor ou *uma* cor. De forma análoga, coragem, sabedoria e prudência podem ser consideradas virtudes, mas não definem o que é a virtude. Com essa lição, Sócrates ensina que uma definição coerente deve dar conta da unidade de uma multiplicidade.

Essa história se mostra bastante pertinente à nossa problemática, pois lembremos que o que motivou esta investigação foi a constatação de que nas teses e dissertações analisadas foram apontadas diversas estratégias de comunicação, mas sem delimitações claras do que seria, de fato, uma estratégia de comunicação. O problema é que sem uma definição sólida do conceito, não há nem mesmo um parâmetro para avaliar se as estratégias propostas pelos autores são realmente estratégias, se são estratégias de *comunicação* ou se são alguma outra coisa. Ironicamente, o próprio significado de comunicação implica um *tornar comum*, o que pressupõe uma certa *unidade*, mas o que observamos é uma pluralidade de sentidos.

Para tentar elucidar essa questão, recorreremos ao conceito de *contrato de comunicação*, de Charaudeau (2009, p. 67). O autor explica que, para que um ato de linguagem produza seu efeito de comunicação, ele precisa estar vinculado a um quadro de referência, que corresponde às “[...] restrições de espaço, de tempo, de relações, de palavras, no qual se encenam as trocas sociais e que constitui o seu valor simbólico”. Esse quadro de referência deve ser reconhecido pelos parceiros da troca linguageira, pois, do contrário, não há comunicação. Mas, apesar das coerções impostas pela situação de comunicação, o linguista francês reconhece que o sujeito goza de certa liberdade para construir o seu ato de linguagem. Assim, Charaudeau (2005, p. 17) conclui que um ato de linguagem comporta dois espaços: um espaço de *restrições*, que compreende “as condições mínimas às quais é necessário atender para que o ato de linguagem seja válido”, e um espaço de *estratégias*, que corresponde a “[...] possíveis escolhas que os sujeitos podem fazer da encenação do ato de linguagem” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU,

2012, p. 219).

Com base nessa definição, percebemos que, ainda que cercado por um conjunto de restrições, todo ato de linguagem nasce através de *escolhas* por parte dos sujeitos. Essas escolhas podem ser conscientes ou não, mas o fato é que existem inúmeras possibilidades de se compartilhar um pensamento ou sensação. Mesmo as mensagens mais triviais revelam escolhas por parte dos sujeitos comunicantes. Um simples “Bom dia!” pode ser comunicado de diversas formas. Pode ser acompanhado por um breve aceno, por um sorriso, por um tom de voz suave, ou mesmo por um complemento verbal como “Meu querido amigo!”. Todos esses atos de linguagem comunicam e transmitem significados distintos para os participantes da situação de comunicação.

Se o sujeito comunicante possui certa autonomia na construção da sua mensagem, o corolário é que as estratégias de comunicação dizem respeito a *escolhas de linguagem*. Certamente, elas compreendem todos os recursos linguageiros disponíveis ao sujeito para transmitir uma mensagem a uma ou mais pessoas, seja através da linguagem verbal (escrita e oral), recorrendo a palavras específicas, expressões, figuras de linguagem, pontuação, entre outras, ou da linguagem não-verbal, como gestos, olhares, símbolos, desenhos etc. Todavia, essas escolhas podem envolver também aspectos relacionados a toda a encenação da situação de comunicação, incluindo a definição do local, do momento e dos elementos que compõem o ambiente do evento. Esses elementos não comunicam por si só, mas cumprem a função de dar suporte ao objeto de consciência a ser compartilhado.

Imagine o seguinte cenário: um homem quer pedir sua namorada em casamento. Primeiramente, qual o objeto de consciência a ser compartilhado? Poderíamos ser tentados a responder que é o pedido em si, mas certamente o objeto não se limita a isso. Nesse caso, o “tornar comum” é muito mais abrangente, podendo incluir o desejo de amá-la e ser amado, de constituir uma família, de ser seu fiel companheiro pelo resto da vida etc. Com efeito, uma mensagem pode carregar sentidos latentes que estão muito além da superfície. Por isso, inclusive, a importância de analisar os meandros do ato de linguagem. De qualquer forma, agora que já sabemos o objeto a ser comunicado, resta saber o “como” fazer isso. É justamente nesse momento que entramos no extenso território das estratégias de comunicação.

Não há dúvida de que as palavras escolhidas pelo homem cumprirão um papel fundamental para obter a adesão da sua amada, mas *quando será o momento certo? Será no dia do aniversário de namoro? Durante uma viagem romântica? E qual o local a ser escolhido para a ocasião?* Um restaurante requintado? Na beira

da praia assistindo ao pôr do sol? *E que objetos serão utilizados para compor o figurino do homem e o ambiente de escolha? E tocará uma música especial?* Existem inúmeras possibilidades, e cada uma delas pode apresentar resultados diferentes. Fazer o pedido durante o intervalo de um concerto musical pode se revelar uma prova de amor incontestável ou um total fracasso, seja por deixar a companheira constrangida ou mesmo pela vergonha de receber um “não” na frente de uma plateia. Por isso, a questão é: como escolher a melhor abordagem?

A eficácia de uma mensagem está diretamente relacionada ao conhecimento prévio dos atores e cenários envolvidos na situação de comunicação e à capacidade de prever reações e evitar comportamentos indesejados. Isso vale tanto para o dilema do homem que precisa descobrir a melhor forma de pedir a sua namorada em casamento quanto para a empresa que tem o objetivo de atingir um novo grupo de consumidores. Com base nesse cálculo preliminar, que pode durar desde mera questão de segundos (o que ocorre com frequência em situações de diálogo) até um longo período de preparação (como é o caso do pedido em casamento), o sujeito comunicante desenvolve o seu **plano** de comunicação. Esse plano pode ser materializado na forma de documentos escritos e imagens ou em esquemas mentais, assumindo a condição de **perspectiva**.

Com efeito, observamos que todas as cinco definições de estratégia apresentadas por Mintzberg (2007) são úteis na articulação do conceito de estratégia de comunicação. Se recorrermos novamente ao exemplo do homem que deseja pedir a sua namorada em casamento, perceberemos que uma estratégia de comunicação também pode representar **padrões**, como a expressão corporal de “ficar de joelhos”, a clássica frase “quer se casar comigo?” e o oferecimento de um anel (o que, em nossa cultura, por si só, já transmitiria a mensagem). Padrões poderiam ainda ser reconhecidos através de pedidos de casamento de outros casais, servindo de inspiração para o postulante, que poderia replicá-lo ou adaptá-lo de acordo com suas necessidades, construindo seu plano na tensão entre a adoção do estereótipo e a proposição da inovação.

A partir do mesmo exemplo, presumimos que a estratégia de comunicação também pode assumir a forma de **pretexto**. Afinal, o homem poderia muito bem tentar enganar a sua namorada, escondendo suas verdadeiras intenções, para criar um mistério. Um simples telefonema dizendo que precisaria conversar pessoalmente sobre um assunto muito sério, adotando um tom de voz firme, já poderia transmitir à mulher a mensagem de que seu namorado quer confessar algo, quiçá terminar o relacionamento.

Por fim, a estratégia de comunicação também parece envolver a noção de **posição**, que pode assumir conotações distintas. Primeiramente, poderíamos

atrelar a essa noção uma espécie de “jogo de posições” que envolve todo ato de comunicação, no sentido de que o sujeito constrói (mentalmente) um conceito de si mesmo e do outro. Em segundo lugar, posição poderia abranger o posicionamento da mensagem, que, em nível externo, representaria o meio de comunicação (carta, jornal, internet, entre outros), e, em nível interno, nuances no interior da mensagem, incluindo aspectos discursivos e textuais, como a disposição das palavras, dos enunciados, enfim, o modo de dizer. Um terceiro sentido seria a escolha da posição ocupada pelo sujeito comunicante no espaço (falar a sós é diferente de falar no meio de uma multidão). Ademais, a posição poderia representar, ainda, o lugar simbólico ocupado pelo sujeito na sociedade, que se posiciona como advogado de sucesso, trabalhador assalariado, pai de família etc.

Com base nessas definições e nas reflexões teóricas articuladas ao longo de nossa jornada, encerraremos com a tentativa de delinear um conceito de estratégia comunicacional que possa atender às necessidades identificadas. Assim, preconizamos que estratégia de comunicação corresponde a uma *escolha linguageira para estabelecer uma relação entre consciências e tornar comum um pensamento ou sensação*. Essa escolha pode ser previamente planejada, a ponto de que poderíamos falar em intenção plena, ou resultado de um processo relativamente inconsciente e automatizado do indivíduo, constituído com base em padrões estabelecidos por si mesmo ou por um grupo social. De qualquer forma, trata-se de um ato que visa, efetivamente, estabelecer um vínculo e consequente influência sobre outrem. Com a definição proposta, buscamos integrar as noções de estratégia e comunicação, sem negligenciar as peculiaridades que compõem a unidade exigida pelo conceito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, articulamos reflexões teóricas que nos conduziram a um conceito de estratégia de comunicação. Em um primeiro momento, constatamos que a palavra “estratégia” foi criada pelos gregos, para designar a arte de comandar um exército. Com o tempo, o termo foi incorporado aos campos científico e empresarial, até se tornar peça recorrente do vocabulário popular. Depois disso, atentamos para o fato de que, pela teoria administrativa de Mintzberg (2007), a noção de estratégia pode ser contemplada sob a ótica de cinco definições, a saber, plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

Na segunda parte de nossa discussão, discorreremos sobre o conceito de comunicação, chegando à compreensão de que o termo exprime uma *relação entre consciências*, sendo que, de modo geral, poderíamos compreender a comunicação

como a *arte de tornar comum um pensamento ou sensação*. A comunicação abrange tanto atos linguísticos quanto silêncios, gestos, olhares, comportamentos, omissões, sanções, ditos, não-ditos e interditos. Dada a limitação do artigo, esses aspectos não foram tratados na sua profundidade e serão retomados em outra oportunidade.

Finalmente, com base nas discussões teóricas articuladas ao longo do percurso, delineamos um conceito de estratégia de comunicação que busca integrar as dimensões elementares das noções de estratégia e comunicação. É evidente que o resultado dessa visada dialética não é incontestável. Acreditamos que as proposições aqui apresentadas carecem de novos olhares, críticas e reflexões, para eventualmente retratar, com maior precisão, a noção de estratégia de comunicação.

REFERÊNCIAS

CHARAUDEAU, Patrick. Uma análise semiolinguística do texto e do discurso. In: PAULIUKONIS, M. A. L.; GAVAZZI, S. (Orgs.). *Da língua ao discurso: reflexões para o ensino*. Rio de Janeiro: Lucerna, 2005.

CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das mídias*. Tradução de Ângela S. M. Corrêa. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2009.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. *Dicionário de Análise do Discurso*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

CUNHA, Antônio Geraldo da. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. 4. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

FOSSÁ, M. I. T.; SANTOS, M. C.; FREIRE, G. D. A.; MÜLLER, K. A.; MARTINS, A. F.; PREDIGER, S.; CAPORAL, G. L. S.; DALLA VALLE, T. F. Retrato de uma década de pesquisa do Poscom/UFSM: um olhar para a produção científica da linha Mídia e Estratégias Comunicacionais. *Animus*. Santa Maria, v.19, n.20, p. 295-313, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/55095>.

GIDDENS, Anthony. *Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo*. São Paulo: UNESP, 1998.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. (Orgs.). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v.11, p. 171-195, 1990. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2486485?seq=1>> .

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PÉREZ, Rafael Alberto. El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, revista eletrônica da Universidad Complutense de Madrid, n. 10, p. 121-196, 2002. Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/39684/38179>.

PERUZZOLO, Adair Caetano. Dimensão humana da comunicação. *Revista Sociais e Humanas*, revista eletrônica do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v.18, n.2, p. 9-20, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/1391/812>.

PERUZZOLO, Adair Caetano. *Elementos de semiótica da comunicação: quando aprender é fazer*. 1. ed. Bauru: EDUSC, 2004.

PLATÃO. *Ménon*. Tradução de Maura Iglésias. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; Loyola, 2001.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

QUINN, James B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SODRÉ, Muniz. *A ciência do comum: notas para o método comunicacional*. Petrópolis: Vozes, 2014.

SUN TZU. *A arte da guerra*. Tradução de Antonio Celio Pinto de Lima. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.