

## **Poder, Cultura e Comunicação Organizacional – Contribuições da Teoria Semiótica<sup>1</sup>**

Profa. Dra. Sidinéia Gomes de Freitas – Escola de Comunicações e Artes – ECA/USP.

Profa. Dra. Maria José Guerra ([majogue@uol.com.br](mailto:majogue@uol.com.br) tf.(11)3081-5601)–Universidade Cruzeiro do SUL - Pós-Doutorado ECA/USP.

Resumo: O trabalho analisa a comunicação organizacional sob o ponto de vista da teoria semiótica e está dividido em cinco tópicos: por uma semiótica dos discursos institucionais; as organizações como objeto semiótico; as vozes da organização – a hierarquia de destinadores; a identidade coletiva – o retorno à pessoa; e considerações finais – a metamorfose. Trata-se uma contribuição para a análise da comunicação organizacional por meio de modelos voltados para o discurso.

Palavras-chave: organizações; comunicação organizacional; semiótica; discursos institucionais.

Esta pesquisa está baseada em textos referentes à reflexão crítica sobre as práticas de gestão de comunicação e cultura organizacional. É parte de nosso trabalho de pós-doutorado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e foi desenvolvida entre janeiro de 2004 e janeiro de 2006.

A proposta deste trabalho é analisar a cultura e a comunicação corporativa sob o ângulo da teoria semiótica, de modo a alcançar outros olhares que possam auxiliar a compreensão das interações corporativas. Este foi um dos objetivos que almejamos em nosso trabalho de pós-doutoramento e que desenvolvemos nesta comunicação. Aplicamos o referencial teórico da semiótica discursiva, relacionando-o a conceitos de cultura e comunicação organizacional, para entender as significações das organizações: como se dá a construção dos sentidos nos textos corporativos.

As organizações tornam-se, nessa leitura, um objeto semiótico, uma manifestação (expressão) carregada de significação. Seguindo o ponto de vista

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao NRP Relações Públicas e Comunicação Organizacional no VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom

semiótico, analisamos a manifestação de uma expressão e buscamos os percursos de conteúdo que subjazem a essa manifestação.

#### 1. Por uma semiótica dos discursos institucionais

O poder posiciona os sujeitos, destaca as práticas disciplinares que indicam possibilidades, impossibilidades e ações correlatas. A organização, como esfera política de linguagens, é um campo permanente de estudos. Tomemos como indicativo a palavra, melhor dito, a fala. Um instrumento fundamental na ação do executivo que busca, no contato com o outro, obter resultados e, no entanto, o que sabe ele acerca da palavra?

Ao administrador coloca-se a visão da administração sistêmica, da administração participativa (Cf: Ferreira, et al.,1997) como alternativas que implicam nas análises dos ambientes interno e externo à organização. Na visão da administração participativa, a fala, a palavra é feita por representatividade por meio dos comitês de empresa, negociações coletivas, co-gestão e autogestão, mas a representatividade só estabelecerá a Comunicação Interna em toda sua dimensão se todos os envolvidos no ambiente interno estiverem dispostos ao diálogo que exige competência e habilidade na relação com o outro.

Diálogo significa dia (através de) logos (significado) indica que são os significados que compartilhamos que formam a base para compreendermos verdadeiramente uns aos outros. As palavras, a linguagem nos une em uma herança comum.

A prática discursiva é um poderoso exercício de comunicação que transforma os que nela se inserem. Busca novos significados. É um poderoso processo para a mudança e envolve três aspectos fundamentais da vida nas organizações: comunicação, desenvolvimento de líderes, transformação da estrutura organizacional. Transporta o local de trabalho para outra dimensão.

Esta visão exige que as organizações e as interações sociais ali desenvolvidas sejam alvo de um estudo que permita a leitura minuciosa de todos os processos que são transcorridos. A Semiótica Discursiva surge como uma possibilidade de análise para

esse tipo de textos. Ainda temos um longo caminho a percorrer, mas este trabalho procura contribuir para esse percurso.

## 2. As organizações como objeto semiótico

As empresas são, no mundo global, veículos de comunicação em si mesmas; ou seja, todo o seu aparato administrativo, instalações, recursos produtivos, enfim, tudo em uma empresa significa, tudo compõe uma grande cena. A organização passa, principalmente a partir das últimas décadas do século XX, a exercer uma função centralizadora na sociedade. Paulatinamente, a função de célula-mestra - que anteriormente era assumida pelo núcleo familiar -, sobre a qual estão se delineando as várias configurações sociais, vai sendo desempenhada pelas organizações. Esta célula-mestra está cravada em uma organização mais ampla, em um palco mais amplo, a sociedade de mercado.

É interessante lembrar que a definição do objeto não é apenas uma questão científica, mas em certos momentos é também uma questão política. A construção de um objeto depende do momento histórico. O próprio exemplo das Ciências Humanas e Sociais é significativo: estas se constituíram como objeto no momento em que duas grandes revoluções – uma econômica e uma política - traziam o homem para o centro das investigações.

Na Semiótica Discursiva, contamos já alguns trabalhos importantes que inserem as corporações no campo dos objetos semióticos. Alguns serviram de bases para estas análises e merecem ser destacadas. A seguir, abordaremos brevemente alguns desses estudos.

Eric Landowski propõe situar as instituições como metadestadores. (Cf: Landowski, 1991). Este é um trabalho baseado na Semiótica Narrativa, na qual há o conceito de destinador com um atuante da narrativa – aqui compreendida como um percurso de transformações pelo qual passa um sujeito em busca de objeto de valor. A transformação, os movimentos que impulsionam a narrativa, é determinada por um atuante que faz-fazer o sujeito, doando competência para que esse sujeito percorra um caminho em busca de valores. Landowski propõe um nível superior de destinadores, as

instituições. Aquelas que exercem o poder de forma mais ampla, menos pontual, sobredeterminando não só o fazer, mas, também, o ser do sujeito.

Quando analisamos a questão o “culto à empresa”, tão bem encaminhada por Chanlat (2000,16), percebemos essa dimensão centralizadora, de poder, que as organizações exercem sobre os indivíduos e sobre a sociedade e, assim, podemos compreendê-las como essa instância proposta por Landowski, como instituições que fundam o fazer e ser dos sujeitos.

Denis Bertrand é outro autor que analisa a comunicação institucional, abordando a comunicação interna nas empresas de telecomunicação da França (Cf: Bertrand, 1987). O autor trabalha com a constituição de um sujeito coletivo, o que pode fornecer um instrumental teórico precioso para refletirmos sobre a natureza dos públicos nas organizações.

Há também Jean Marie Floch que elabora um longo estudo sobre marketing e comunicação (Cf: Floch, 1995), de maneira a mostrar-nos como o discurso organizacional constrói os valores contidos nos objetos de mercado.

Outros autores ligados à Semiótica também contribuem para as análises da cultura e comunicação organizacional, embora não abordem especificamente as organizações, servem de base para tecermos uma reflexão crítica sobre o tema. Jacques Fontanille com a obra *Les Espaces Subjectifs* (Cf: Fontanille, 1989) nos auxilia a refletir sobre a organização como um espaço no qual se dão as interações intersubjetivas; e, graças a esse desenrolar da subjetividade, a própria organização sofre transformações e se configura como um espaço passional. Essas transformações, essas metamorfoses são alvo de estudo em *Figurativização e Metamorfose* de Ignácio Assis da Silva (Cf: Assis da Siva, 1995), o que completa de forma decisiva o referencial teórico para as análises. Há ainda o clássico *Semiótica das Paixões* de Greimas e Fontanille (Cf: Greimas & Fontanille, 1993) que traz conceitos relevantes para as pesquisas.

Efetuamos, em nosso pós-doutorado, um levantamento da bibliografia presente nas teses de doutorado na área de Cultura e Comunicação Organizacional produzidas pela ECA/USP e pela FGV/SP no período entre janeiro de 2003 e julho de 2005. Os primeiros dados da análise bibliográfica revelam as bases epistemológicas que sustentam a prática da comunicação corporativa.

O primeiro passo foi buscar na bibliografia os conceitos referentes à organização e a comunicação organizacional. Dentre os autores presentes que abordam a organização e comunicação organizacional na bibliografia das teses destacamos: Chanlat – autor europeu baseado na Antropologia (Cf: Chanlat, 1996); Etizione e Bartoli – também europeus, mas de abordagem sociológica (Cf: Etizione, 1989 e Bartoli 1991); Drucker – americano de origem funcionalista e mecanicista (Cf: Drucker, 1993);

Esses autores, de um modo geral, constroem um razoável consenso em torno da definição de comunicação organizacional: a comunicação da organização com seus públicos. Esta definição supõe uma enunciação com um sujeito da enunciação desdobrado em enunciador e enunciatário:

- o enunciador – a organização;
- o enunciatário – os públicos.

Parte-se agora para análise do enunciador, para a pesquisa sobre a definição de organização presente na bibliografia levantada.

Peter Drucker embasa o conceito de organização no conceito de conhecimento produtivo. Trata-se de uma definição modal: um saber-fazer – uma competência cognitiva. Uma das conseqüências dessa definição pode ser observada na comunicação interna e na cultura organizacional e é possível ver esses reflexos nos discursos do RH, por exemplo. Se considerarmos o quadrado semiótico em relação à modalidade do saber-fazer, temos:

- Saber-fazer – competência;
- Saber-não-fazer – habilidade;
- Não-saber-não-fazer – inabilidade;
- Não-saber-fazer – incompetência.

Observa-se, então, que todo o discurso do RH, todo discurso do treinamento nas organizações é baseado na aquisição de competência, de resultados imediatos e tangíveis, objetivando esse saber-fazer (a competência) imediata e útil.

Drucker em *Sociedade Pós-Capitalista* tem uma frase que destaca bem essa competência modal: “conhecimento é informação eficaz, focalizada em resultados” (1993, p.53). O autor destaca também a figura do gerente: um sujeito sancionado pela organização como detentor de um saber-fazer específico e por isso dotado pela

organização de um dever e de um poder-fazer. Configura-se assim um jogo de construção de competências que ficará a cargo de uma instância maior.

Um outro autor pesquisado é Etizione que define a organização como uma unidade social dotada de objetivos específicos que justificam suas atividades. Os objetivos podem ser compreendidos como valores. Etizione fala em “fonte de legitimidade”. Temos então novamente a presença da organização como uma instância superior, aquela que faz-fazer os sujeitos.

Outro autor que também indica a organização como fundadora da competência dos sujeitos é Bartoli, centraliza o conceito de organização na ação de organizar.

Há outros autores também com outras definições, mas já podemos ressaltar alguns pontos significativos. Primeiro, a questão das organizações e o papel por elas desempenhado de acordo com as propostas de Landowski, como instituições, como metadestadores. Segundo, a questão dos públicos e a construção de uma identidade coletiva. Terceiro, a organização como um espaço intersubjetivo, como uma deixis espacial do discurso, como um lugar no qual há o jogo do público e do privado e a metamorfose desse espaço como esse destinador – como um sujeito passional constituído como fonte de valores.

### 3. As vozes nas organizações – a hierarquia de destinadores.

Há no discurso das organizações uma pluralidade de vozes que constituem a voz corporativa. Trata-se de um discurso profundamente dialógico (Cf: Bakhtin, 2003), sendo que há artimanhas enunciativas de forma que nem sempre as proporções desse dialogismo são projetadas em sua integridade na superfície, nem sempre as formas dialógicas aparecem na superfície tal e qual se desenvolvem: nem sempre a aparência corresponde exatamente à imanência.

No nível narrativo as organizações se configuram como macrodestinadores, como fonte de valores que sanciona os sujeitos a partir de um saber-fazer específico, dotando-lhes, em primeiro lugar, de um dever-fazer e, a partir dessa competência modal de um poder-fazer, uma de competência atualizada. Trata-se, primeiramente, de enunciados que têm como centro o fazer. Há, dessa forma, uma hierarquização de destinadores, de fonte de valores.

As organizações, como macrodestinadores, fundam sujeitos dotados de um poder-fazer, os gerentes. Esses gerentes são transformados em destinadores em relação aos subordinados, revelando-se apenas aparentemente como fonte de valores, mas, na imanência, são sujeitos investidos de um poder para a transmissão de valores.

Neste ponto é útil retomar as propostas de Landowski (1991) sobre instituições, isto é, instâncias reguladoras que tomam por objetos as interações inscritas nas cenas cotidianas, instâncias reconhecidas como voz de autoridade.

Landowski define dois tipos de instituições que operam em dois níveis diferentes: instituições instituídas – a voz da regra – e instituições instituintes – a constituição de valores, operando num nível metanarrativo.

As questões de poder perpassam e estabelecem a possibilidade de análise de ângulos do cenário organizacional que reafirmam o “culto à empresa”, no qual a dominação, a subordinação, é marcada por uma dialética de poder e de resistência afetando toda a ação coletiva organizacional. Entretanto, não é apenas a dimensão poder e contra poder (resistência) em que se estabelece o poder no plano organizacional. A luta prossegue além dos atores nas organizações, na medida em que envolve a identidade, luta de grupos por espaços profissionais, direitos de grupos sociais, etnias, credos políticos ou religiosos. Temos, então, essa dimensão proposta por Landowski, uma dimensão que vai além do poder pontual sobre os sujeitos e se estendem e forma macro para os domínios da sociedade.

Revela-se, assim, o reconhecimento de determinações e de um princípio de racionalidade que transcende a figura antropomórfica do destinador pessoal e passa a ser concebida uma instância reguladora impessoal. É precisamente essa constituição em níveis, essa constituição que vai do impessoal ao pessoal que interessa particularmente a uma semiótica das organizações.

Observa-se que o nível das instituições, dos metadestinadores impessoais, funda um corpo de destinadores pessoais, os gerentes que ecoam a voz das instituições numa plurivocalidade, numa rede de vozes extremamente dialógica, mas que, mais profundamente, são vozes que ecoam uma mesma voz de uma instituição instituinte – a gênese dos valores, o mercado – e uma instituição instituída, a voz da regra, o capital.

Essa instituição instituída pode também ser compreendida como uma instância narrativa que congrega as formações ideológicas presentes nos discursos.

Nos níveis mais profundos há uma identidade, mas que graças à plurivocalidade de inúmeros gerentes, é projetada como uma diversidade que, nas últimas décadas, busca uma narrativa consensual. Esta é a tendência acentuada em uma perspectiva de gestão que se abre a partir dos últimos anos. A perspectiva que leva em conta o exercício discursivo, de compartilhamento. A proposição do diálogo (Cf:Ellinor e Gerard,1998) contrapõe-se ao imediatismo e política de resultados vigente. Modifica-se a visão da organização. As lideranças dependem de um aprendizado, na medida em que necessitam aprender a compartilhar, para compartilhar é necessário saber ouvir; refletir; evitar o constante pré-julgamento. Requisitos que se contrapõem ao imediatismo e tangibilidade no curto prazo. Nesta nova visão não basta que a organização preocupe-se apenas com suas responsabilidades sociais. Sem deixar de ter competitividade, a cultura democrática, a redução da alienação, o reconhecimento dos interesses dos vários envolvidos, a utilização de todo o potencial das pessoas deve se incorporar ao saber-fazer no plano organizacional. Uma nova perspectiva de mais democrática. Trata-se da visão em que o conhecimento das pessoas determina o cenário em âmbito interno e externo, assim, o saber-não-fazer se coloca como habilidade de saber-ouvir.

Nota-se, assim, do ponto de vista discursivo, que os discurso organizacionais tendem a deixar uma narrativa polêmica, do confronto, em busca de um consenso menos intimidador, mais sedutor e tentador. Esse diálogo proposto por uma nova perspectiva de gestão projeta a heterogeneidade constitutiva em uma heterogeneidade mostrada, resgatando a dimensão passional da enunciação. Do ponto de vista da comunicação interna, as organizações, os gerentes e os subordinados exigem a constituição enunciativa de uma identidade coletiva.

A narrativa da proximidade pode ser, por exemplo, constatada do ponto de vista discursivo quando se percebe, na comunicação interna, a mudança de nome de funcionário, subordinado, para colaborador, numa estratégia discursiva que reforça a inclusão, a proximidade dos sujeitos com o objeto de valor produtividade; ou no uso, também na comunicação interna, do termo família: a família Nestlé, a família isso, a família aquilo.



#### 4. A identidade coletiva – o retorno à pessoa.

Os trabalhos de Denis Bertrand sobre a constituição de uma identidade coletiva mostram que essa identidade coletiva exige uma narrativa da proximidade.

Do ponto de vista da comunicação externa, a organização busca com seus públicos (consumidores, fornecedores, comunidade) um discurso do *nós*, buscando assim também essa narrativa da proximidade e o regresso a uma identidade coletiva.

Trata-se de, como aponta Landowski em *Presenças do Outro* (2002), um processo de aceitação em que essa aceitação implica na redução das diferenças: “em reduzir o outro ao mesmo” (p.8), em um retorno à identidade.

É interessante neste ponto incorporar também as contribuições de Marcel Mauss expostas no texto *Uma categoria do espírito humano: a noção de pessoa – a noção de eu* (Mauss, 1974), em que o autor mostra o percurso da máscara à consciência do pensamento e da ação. O percurso da pessoa ao indivíduo.

Mostra o indivíduo como uma categoria formada pelo pensamento ocidental, o conceito que os homens de diversas épocas criaram em torno do eu. Do “eu sou a máscara que tenho na sociedade” até o indivíduo com alma, moral e subjetividade.

Nesse sentido, a criação de uma identidade coletiva implica em um retorno à pessoa – um retorno do indivíduo à pessoa.

A pessoa e o indivíduo, as dimensões ontológicas e a máscara levam a considerar o *ser* e o *parecer* em um movimento que vai aprofundar e tornar mais intrínseca a relação entre a imanência e a aparência. O sujeito erguido pelo domínio de um outro grande sujeito ganha a máscara desde sua gênese: são as almas e os corpos culturalizados e relativizados. O parecer invade o domínio do ser e o que era até então considerado com oposição pontual ganha proporções de uma gradação sobre um dado eixo semântico; ou melhor, relacionando com o que nos expõe Greimas no artigo “Le savoir et le croire: un seul univers cognitif” (1983, 116) há uma “estrutura elástica” que no momento de tensão produz uma polarização, uma categoria, mas, em dadas circunstâncias, quando relaxada chega a confundir os dois termos. O *ser* e o *parecer* ganham essa elasticidade que Greimas atribui ao saber e ao crer graças ao campo sensibilizado pela presença de um metadestinator.

Neste processo de busca de uma identidade coletiva, as organizações como lugar, como uma forma específica de instituição, como pessoa jurídica se transformam em destinadores e fonte de valores, adquirindo um estatuto de sujeito que em vários momentos exercem um discurso passional. Há, dessa maneira, um jogo enunciativo entre enunciação e enunciado que cria efeitos de sentido passionais – um discurso passional, cuja modalização do ser (conforme Greimas em *Dus Sens II – Sobre o Sentido II – Da Modalização do Ser*), graças à enunciação, deixa marcas no enunciado.

A narrativa empresarial é marcada por enunciados do fazer, mas adquire um estatuto passional graças às formas de projeção enunciativa do enunciado. É desse modo que os enunciados, basicamente centralizados no fazer, tomam no discurso uma forma relacionada ao ser. Há metamorfoses nas relações entre sujeito e objeto projetadas nas metáforas. As metáforas aparecem como procedimentos discursivos de construção do sentido.

##### 5. Considerações finais – a metamorfose

Uma obra bastante discutida nos trabalhos de reflexão sobre os procedimentos organizacionais é o trabalho de Gareth Morgan (1998) *Imagens da Organização*, cuja base está em discutir as organizações como metáforas; um procedimento também utilizado por Octavio Ianni (1998) quando aborda o tema globalização. Ianni explica com clareza a utilização das metáforas como recurso discursivo para análise de temas da modernidade e da pós-modernidade:

“[as metáforas] são emblemáticas, formuladas precisamente no clima mental aberto pela globalização. Dizem respeito às distintas possibilidades de prosseguimento de conquistas e dilemas da modernidade. Contemplam as controvérsias sobre a modernidade e pós-modernidade, revelando como é principalmente a partir dos horizontes da modernidade que se pode imaginar as possibilidades e os impasses da pós-modernidade no novo mapa do mundo. (p.16)

Morgan indica que o discurso organizacional está baseado em metáforas e que o conjunto dessas metáforas compõe, de forma fragmentada, um todo de complexidade das organizações. O autor nos aponta as organizações como metáforas culturais, como metáforas políticas, como “prisões psíquicas” e tantas outras de forma a compor uma grande metáfora que dê conta das dimensões das organizações.

Cabe, de acordo com Greimas no *Dicionário de Semiótica I* (p. 280), lembrar que “toda metáfora acaba em metonímia e que toda metonímia é de natureza

metafórica.” Isto é, as relações de contigüidade e similaridade, de justaposição e alternância, de sucessividade e simultaneidade, estabelecem um jogo enunciativo a partir do qual se constitui as imagens da organização.

Isto revela os processos de metamorfose subjacentes a essa composição metafórica. Processos esses que fazem parte das transformações narrativas de construção das formas do sentido.

Essas metáforas fazem parte das estratégias enunciativas para compor a dimensão passional dos discursos das organizações. É necessário remeter aqui ao trabalho de Ignácio Assis da Silva baseado na análise de Bastide. Baseado em Assis da Silva, a constituição da organização como sujeito-destinador passa por processos descritos como “uma sintaxe de construção das formas”:

A passagem por operações elementares transformadoras e criadoras: fechamento (o espaço se contrai, se fecha); estruturação (a ação organizadora); a triagem (a sanção); e a concentração (a constituição dos valores).

A descrição de cada um desses processos leva à compreensão da metáfora radical que compõe o universo mitológico das corporações: as metamorfoses que levam à corporificação do capital como ator discursivo passional, mas não basta apenas constatar. É preciso ir além. É preciso reverter essa propriedade plástica, de transformações, em benefício de organizações mais compatíveis com a qualidade de vida dos indivíduos.

A identidade coletiva não se constrói no imediatismo e na impessoalidade, posto que estabelecida a interação, a troca que nos remete à conversação, proximidade e reconhecimento da diversidade, o fator tempo se coloca em oposição ao imediatismo e impessoalidade, ou a gestão dos afetos.

As estruturas organizacionais que compõem os macrodestinadores - as organizações - estão a requerer novas metamorfoses. Entrelaçar qualidade de colaboração e parcerias com práticas de gerência tradicionais parece misturar água e óleo. São os velhos padrões em nossas reuniões, a mesma competição não cooperativa, a mesma necessidade de estar certo, as costumeiras “jogadas de poder”. Na prática discursiva aprende-se por meio do questionamento e da revelação. O saber partilhado contrasta com o embate, a tirania. Cria novos significados, requer a negação do

imediatismo, mas melhorará as decisões tomadas, o moral e o alinhamento em torno do trabalho compartilhado.

Incorpore-se esta visão às metamorfoses necessária.

#### Bibliografia

- ASSIS DA SILVA, I. *Figurativização e Metamorfose*. São Paulo: UNESP, 1995.
- BARTOLI, A. *Comunicación y organización*. Barcelona : Paidós, 1995.
- BAKHTIN, M. *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. São Paulo: HUCITEC, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BERTRAND, D. Maques, sujet et représentation. In: *Lectures*. Universitá de Bari, Ed. dal Sud, p. 33 – 44, 1987.
- DRUKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHANLAT, J. F. *O Indivíduo nas Organizações – dimensões esquecidas*. Vol. I São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Ciências Sociais e Management*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ELLINOR e GERARD, L. *Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa. Criando e mantendo a colaboração no trabalho*. São Paulo: Futura, 1998.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FERREIRA, A. A. et all. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FLOCH, J. M. *Sémiotique, Marketing et Communication*. Paris: PUF, 1995.
- FONTANILLE, J. *Les Espaces Subjectifs*. Paris: Hachette, 1989.
- \_\_\_\_\_. & GREIMAS, A. J. *Semiótica das Paixões*. São Paulo: Ática, 1993.
- GREIMAS, A. J. *Du Sens II*. Paris: Seuil, 1983.
- \_\_\_\_\_. & COURTÉS. *Dicionário de Semiótica*. São Paulo: Cultrix, 1983.
- IANNI, O. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- JAKOBSON, R. *Lingüística e Comunicação*. São Paulo: Cultrix, 1972.
- LANDOWSKI, E. *Dois Ensaios de Sociosemiótica*. São Paulo: Edição Preliminar 1/91 – FFLCH-USP, 1991.
- \_\_\_\_\_. *As Presenças do Outro*. São Paulo: Perspectiva, 2002.
- MAINGUENEAU, D. *Análise dos Textos de Comunicação*. São Paulo: Cortez, 2004.
- MAUSS, M. *Sociologia e Antropologia*. V. 1 e 2. São Paulo: Pedagógica Universitária – EDUSP, 1974.
- MORGAN, G. *Imagens das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1998.

