

# Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos

**MARISE SCHADECK**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESENVOLVIMENTO, IJUÍ- RS, BRASIL

**DENIZE GRZYBOVSKI**

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO, PASSO FUNDO- RS, BRASIL

**BETINA BELTRAME**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESENVOLVIMENTO, IJUÍ- RS, BRASIL

**ANELISE REBELATO MOZZATO**

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO, PASSO FUNDO- RS, BRASIL

## Resumo

O objetivo neste trabalho é descrever e analisar os sistemas simbólicos presentes na cultura das organizações pela perspectiva dos sete pecados capitais. A relevância do tema para o campo reside no fato de se tratar de uma metáfora que pode ser utilizada de forma enriquecedora para a compreensão dos sistemas simbólicos e significados circulantes em diferentes organizações no contexto brasileiro. O percurso teórico contempla a revisão teórica de metáfora na visão clássica aristotélica. Para compreender os sistemas simbólicos, utiliza-se o aporte teórico de Pierre Bourdieu, enquanto que a cultura organizacional é interpretada tendo por base Jean-François Chanlat. Metodologicamente trata-se de pesquisa exploratória que tem como objeto de estudo e análise um caso no Rio Grande do Sul. Os resultados evidenciam que as imagens produzidas pelos pecados capitais orientam um novo olhar sobre a cultura organizacional no universo simbólico organizacional, uma vez que o catolicismo e outras formas de cristianismo são significativos no cotidiano das organizações.

**Palavras-chave:** Análise organizacional. Cultura organizacional. Pecados capitais. Sistemas simbólicos. Metáfora organizacional.

## *Organizational culture and the seven deadly sins: an proposition for to apprehend symbolic systems*

### Abstract

The aim is to describe and analyze the symbolic systems present in the culture of organizations from the perspective of the seven deadly sins. The theme is interesting and relevant to the field because it is a metaphor that can be used in enriching way to understand the symbolic systems present and current meanings in different organizations in the Brazilian context. The theoretical course covers the theoretical metaphor review the Aristotelian classical view. To understand the symbolic systems, we use the theoretical framework of Pierre Bourdieu, while organizational culture is interpreted from Jean-François Chanlat. Methodologically is an exploratory research, the research strategy is the case study, which includes analysis of a case in Rio Grande do Sul. The results show that the images produced by the capital sins direct a new look at the organizational culture in the symbolic universe Brazilian organizational, since Catholicism and other forms of Christianity are present significantly in the daily life of organizations.

**Keywords:** Organizational analysis. Organizational culture. Deadly sins. Symbolic systems. Organizational metaphor.

## *Cultura organizacional y los siete pecados capitales: una propuesta para comprender los sistemas simbólicos*

### Resumen

El objetivo de este estudio es describir y analizar los sistemas simbólicos presentes en la cultura de las organizaciones desde la perspectiva de los siete pecados capitales. La relevancia del tema para el campo se encuentra en el hecho de que es una metáfora que puede ser utilizada de forma enriquecedora para la comprensión de los sistemas simbólicos y significados que circulan en diferentes organizaciones en el contexto brasileño. La ruta teórica contempla la revisión teórica de la metáfora en la visión clásica aristotélica. Para entender los sistemas simbólicos, se utiliza la contribución teórica de Pierre Bourdieu, mientras que la cultura organizacional es interpretada basada en Jean-François Chanlat. Metodológicamente es una investigación exploratoria que tiene como objeto de estudio y análisis un caso en Río Grande do Sul. Los resultados muestran que las imágenes producidas por los pecados capitales orientan una nueva mirada a la cultura organizacional en el universo simbólico organizacional, ya que el catolicismo y otras formas de cristianismo son significativos en el cotidiano de las organizaciones.

**Palabras clave:** Análisis organizacional. Cultura organizacional. Pecados capitales. Sistemas simbólicos. Metáfora organizacional.

Artigo submetido em 10 de agosto de 2014 e aceito para publicação em 17 de junho de 2015.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131515>



## INTRODUÇÃO

Este artigo foi elaborado com o propósito de descrever e analisar os sistemas simbólicos presentes na cultura das organizações pela perspectiva dos sete pecados capitais. O tema é interessante e relevante para o campo, pois se trata de uma metáfora que pode ser utilizada de forma enriquecedora para a compreensão dos sistemas simbólicos e dos significados circulantes em diferentes organizações no contexto brasileiro. O termo “análise organizacional” – adotado na década de 1980 para “[...] englobar estudos de organizações independentemente das variáveis utilizadas e da ênfase que se coloque” (BERTERO e KEINERT, 1994, p. 82) – apresenta diferentes metáforas (MORGAN, 1996; 2005) associadas a símbolos na vida organizacional, as quais se tornam passíveis de apreensão do sentido pela linguagem (LOURENÇO, FERREIRA e OLIVEIRA, 2014).

A maioria dos estudos sobre o tema ‘metáfora organizacional’ é elaborada com base em Morgan (1996; 2005), como apontam Borges-Andrade e Pilati (2000), os quais não se referem aos sete pecados capitais. Neste artigo argumenta-se que os sete pecados capitais conformam os sistemas simbólicos em diferentes organizações brasileiras, os quais variam de região geográfica, território e segmento de atuação das empresas. Para Savater (2006), os pecados transcendem a ideia de que servem para vetar alguns comportamentos agressivos, alvo de penitência pela Igreja Católica por muitos anos, a qual objetivou, no seu uso, determinar certa pacificação ou conduta e diminuição ou contenção de determinadas ações nos espaços sociais. Em algumas sociedades/culturas é possível transferi-los metaforicamente a qualquer ação humana (SAVATER, 2006) e estar associado à virtudes (LAUAND, 2004).

Uma análise sistemática realizada nos principais periódicos brasileiros da área revelou que não há publicação específica sobre o tema no campo dos Estudos Organizacionais. Os trabalhos produzidos por Leite (2002) tangenciam a temática, mas não a aprofundam teoricamente – o autor considera os sete pecados capitais como “elementos de poder”. Na fundamentação teórico-empírica dos textos analisados, o pecado-simbologia é tema pouco abordado. No entanto, apesar do evidente interesse dos pesquisadores em desenvolver estudos sobre elementos simbólicos, apenas os dois artigos publicados estabelecem a relação pecado-metáfora.

Para a compreensão dos sistemas simbólicos em empresas, o presente artigo busca o aporte teórico de Bourdieu (2012) sobre sistemas simbólicos e ações entre sujeitos na organização, espaço que tem sofrido significativas mudanças. As principais transformações no espaço social referem-se ao uso intensivo de tecnologias da informação, à percepção de se estar sempre conectado, de não haver barreiras/distâncias físicas a separar família, trabalho, lazer (FREZZA e GRISCI; KESSLER, 2009), e, também, à fluidez contemporânea dos padrões de comportamento e à derrocada da moral rigorista (LIPOVETSKY, 2005).

Em termos metodológicos, com vistas a obter aproximação com o campo de investigação, optou-se pela pesquisa exploratória e pela estratégia de pesquisa de estudo de caso (YIN, 2001). Este foi selecionado aleatoriamente, entre outros, numa região geográfica no Brasil (noroeste do Estado do Rio Grande do Sul). Contudo o projeto de pesquisa do qual este artigo se origina contempla o aprofundamento analítico baseando-se nestes achados, e orienta-se pelo paradigma

\* Disponível em: <<https://profmigueljunior.wordpress.com/2015/07/22/sete-pecados-capitais/>>. Acesso em 18 fev. 2016.

interpretativista (MORGAN, 2005; SCHWANDT, 2006; SILVA e ROMAN NETO, 2006) em diferentes outras organizações e contextos sócio-históricos.

O presente artigo está organizado em cinco partes. A primeira, esta introdução, é seguida da seção na qual são apresentados os referenciais teóricos que dão suporte às análises. A terceira parte apresenta a metodologia, enquanto que, da quarta, constam o caso estudado e as análises dos dados. Na quinta, passa-se às conclusões.

## REFERENCIAL TEÓRICO

---

Aqui se estabelece a base teórica adequada aos propósitos do estudo, a qual contempla perspectivas e abordagens sobre cultura organizacional, seus elementos simbólicos, a gênese e as concepções contemporâneas dos pecados capitais e os reflexos nas relações de trabalho.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

---

### Aspectos conceituais

Cultura organizacional é tema complexo nos estudos organizacionais, com diversas interpretações possíveis, como revelam os estudos de Smircich (1983), Schein (1990), Oucchi e Wilkins (1985), Fleury (1987), Hatch (1993), Chanlat (1993; 2010), Schultz (1994) Rodrigues e Carrieri (2001), Motta (2002), Jaime Júnior (2002), Alcadipani e Crubellate (2003), Carrieri, Cavedon e Silva (2008), Kellogg (2011) e outros. De acordo com Barreto, Kishore, Reis et al. (2013), os primeiros estudos estão fundamentados na antropologia, sociologia, psicologia e ciências políticas, e podem ser agrupados em dois blocos: (a) cultura organizacional como um sistema sociocultural, no qual os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização; (b) cultura organizacional como um sistema de ideias, o qual representa um conjunto de mecanismos de controle para modelar comportamentos.

Neste artigo trabalhou-se com a categorização apresentada por Smircich (1983), na qual a cultura é compreendida como uma metáfora, resultado de uma construção social da realidade. Desconsidera-se a categoria da cultura como variável e assume-se que os eventos organizacionais são fenômenos coletivos e construídos na realidade; portanto, carregados de significados sócio-históricos. A historicidade pode estar impressa nos objetivos e ideais de qualquer sujeito pertencente à organização, no contexto histórico-social das famílias dos proprietários ou dos trabalhadores.

Assim, cultura organizacional pode ser uma dimensão organizacional de caráter dinâmico, que se revela por meio de várias expressões ou elementos culturais próprios de cada organização. São regras, normas e rotinas que servem de guia aos comportamentos humanos, mas também que agem como elemento de comunicação e consenso, a ocultar e instrumentalizar as relações de dominação, como afirma Smircich (1983). Para Schein (1990, p. 115), a cultura de uma organização “[...] baseia-se nas crenças, valores e pressupostos básicos dos fundadores, que, com o passar do tempo, são então aperfeiçoados e disseminados na organização por meio de diversos mecanismos”.

De acordo com Chanlat (2010), a análise organizacional obrigatoriamente perpassa pelas dimensões próprias da ação humana, seja pelo caráter coletivo, linguístico ou simbólico. Pela linguagem, as pessoas constroem vínculos sociais; e é por elas que o cenário empresarial é formado. Eis o caráter coletivo, porém permeado por “quadros simbólicos”, os quais conectam linguagem, cultura e história, seja por meio do real ou do imaginário fazendo uso de metáforas. Estas conferem estrutura e significado aos membros do grupo e podem ser de difícil mudança.

Para Bourdieu (1996), os sujeitos constroem o espaço social por meio de uma estrutura objetiva de poder, denominada “capital”. A ação dos sujeitos sobre essas estruturas objetivas constitui um campo de disputas, as quais contribuem para a conservação ou transformação da estrutura do campo, ou seja, da mudança da cultura da organização. Desse modo, a mudança cultural implica ruptura com o velho e com valores que não servem mais à organização, o que propicia novas linguagens, histórias, hábitos e valores de mundo. Por isso, a cultura apresenta-se como uma esfera simbólica que representa a dinâmica de um sistema já instituído.

Por essa perspectiva analítica, afirma-se que a organização é composta por “humanos e não humanos” (TURETA e ALCADIPANI, 2009; 2011). Os artefatos físicos se constituem em não humanos, assim como elementos subjetivos tais como regras, padrões e diferentes visões de mundo. Juntos, estes elementos promovem a integração dos aspectos internos e relacionais de cada organização e formam a cultura de acordo com o contexto sócio-histórico. Como afirmam Tureta e Alcadipani (2011), os não humanos quase sempre são ignorados, como se não fizessem parte do mundo social e não contribuíssem diretamente para a compreensão da realidade e produção de significados.

Assim, a cultura organizacional é identificada pelo modo como os sujeitos se organizam, enquanto a imagem organizacional é identificada pelos sistemas simbólicos com base nos valores e crenças daquela organização/contexto/sociedade, tornando a organização única. A cultura seria entendida, desse modo, por intermédio dos elementos simbólicos, que podem variar desde uma palavra recorrente de uso comum a um quadro exposto na parede utilizado como objeto de decoração no espaço de trabalho. Essa simbologia pode ser codificada por meio de metáforas, entre as quais, neste artigo, se sugerem os sete pecados capitais. Os símbolos metafóricos transmitem valores, crenças, normas, costumes e representam as particularidades da organização como um todo.

## Elementos simbólicos

A abordagem simbólica das organizações é campo pouco explorado no contexto dos estudos organizacionais brasileiros (CARRIERI e SARAIVA, 2007), mesmo que se reconheça que as organizações não são espaços neutros – mas “espaços simbólicos” (FISCHER, 2007), (re)produtores de sentidos, universos complexos e multifacetados (SARAIVA, 2007). O simbolismo, afirma Fischer (2007, p. XXIII), é um “[...] metaparadigma [...] que torna possível a visão compreensiva das organizações, incluindo crenças, ideologias, emoções, imagens, artefatos e todos os tipos de linguagem”.

Na perspectiva da cultura organizacional, Freitas (1991) argumenta que os principais elementos simbólicos das organizações são seus valores, suas crenças e pressupostos; os ritos, rituais e cerimônias praticadas; estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processos de comunicação contados, praticados e reproduzidos no cotidiano. Essa perspectiva simbólica das organizações configura-se como uma linha de estudo (LOURENÇO, FERREIRA e OLIVEIRA, 2014, p. 7), cujo signo “denota alguma coisa muito maior que ele mesmo e que se associa com certas ideias conscientes e inconscientes, para que lhe seja conferido o seu significado completo e seu sentido”. Para Smircich (1983), na interpelação simbólica as organizações são modelos de discursos que necessitam ser interpretados. A forma como se fará esse procedimento dependerá do referencial teórico adotado para identificar esses símbolos.

Nessa perspectiva, Lourenço, Ferreira e Oliveira (2014) consideram símbolo um elemento qualquer usado para designar um conceito de algum outro elemento que foi significativo à vida organizacional. Nesse conjunto de elementos encontram-se as metáforas, os logotipos, as imagens, as histórias, as ações e outros tantos de representação simbólica que trazem a cultura da organização. Alguns os chamam de artefatos organizacionais (FLORES-FERREIRA, CAVEDON e DAVEL, 2007), os quais podem ser analisados por três dimensões: estética, instrumental, simbólica. Pela dimensão simbólica busca-se desvendar significados e associações que os artefatos suscitam. A metáfora, uma forma de apreender artefatos organizacionais pela dimensão simbólica, torna possível a apreensão do sentido pela linguagem. Contudo é preciso cautela na sua análise, tendo em vista que existe uma cultura da organização como um todo e pode aparecer outra dentro de cada subsistema, o que necessariamente não significa algo ruim. Pode-se pensar, também, que não existe uma cultura fixa e, sim, uma expressão cultural dos membros de uma organização, a qual pode mudar com o passar do tempo ou sofrer adaptações, sem perder sua coerência interna. Como afirmam Flores-Pereira, Cavedon e Davel (2007), os artefatos organizacionais podem ser dinâmicos (corpo, por exemplo), expressar sentimentos e utilizar seus sentidos (visão, olfato, paladar, audição e tato) para agir em um contexto cultural que lhes é específico.

Em razão de as organizações serem compreendidas por esses elementos simbólicos, além dos artefatos físicos, podem apresentar diversas formas e funcionar com lógicas diferentes, dependendo das expectativas das pessoas a seu respeito. As imagens, símbolos e ideias de mundo guiam as ações nos espaços organizacionais e apontam para uma noção de sujeito que, consciente ou não, produz, age, realiza, reflete e representa uma subjetividade dotada de sentido e fonte de significados. Assim, as imagens que se produzem sobre as organizações são como teorias (MORGAN, 1996), que ajudam a atribuir sentido às práticas organizacionais e a definir qual delas é a principal e determinante para orientar o comportamento humano nas organizações. As imagens e símbolos mostram os modelos de organização. Os múltiplos enfoques

pesquisados têm a intenção de incorporar conhecimentos científicos a essas atuações (MORGAN, 1996), porém nem sempre são visíveis, pois se encontram impregnados nos sistemas simbólicos.

## SISTEMAS SIMBÓLICOS

Para Bourdieu (2012), assim como a arte, a religião e a língua, os sistemas simbólicos são instrumentos de construção do mundo dos objetos, atribui-lhes um significado comum. São, portanto, conformações estruturantes. A língua, por exemplo, precisa de uma estrutura lógica para se tornar uma linguagem prática, ou seja, capaz de ser absorvida e transmitir ideias entre emissor e receptor. Na religião, os pecados capitais têm essa função e, por muito tempo, foram usados como um poder simbólico da Igreja Católica sobre seus praticantes.

Os estudos organizacionais sobre poder têm papel central na compreensão das organizações, de modo especial na análise das burocracias, na medida em que é uma perspectiva que permite o aprofundamento e o desdobramento da própria análise organizacional (BERTERO, 1996). Contudo as concepções teóricas utilitaristas sobre poder limitariam a apreensão do fenômeno organizacional quando metodologicamente orientadas ao detalhamento de como os atores conformam-se às estruturas organizacionais (PROCÓPIO e FRANÇA FILHO, 2005). Galbraith (1986) é um dos autores que se preocupam com as determinações simbólicas da ação dos sujeitos nos espaços organizacionais, as quais diferem das determinações objetivas por trazerem consigo elementos subjetivos que direcionam a ação. No entanto, afirmam Procópio e França Filho (2005) que o poder simbólico não nega e nem pretende negar o poder utilitário, uma vez que muitas formas de poder utilitário são também simbólicas. Porém o poder simbólico não busca respostas mediante uma premissa racional predefinida, mas por intermédio de situações de dominação no sentido percebido pelos sujeitos, sejam elas retratadas nos discursos ou nas práticas. Argumenta-se que há diferentes interpretações para o poder simbólico, em especial quando ele for legítimo, pois delimita fronteiras, aprovando os processos organizacionais, ofertando-lhes “prêmios”. Para Bourdieu (2012, p. 9), consiste em um “[...] poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnoseológica: os sentidos imediatos do mundo, [...] uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância”.

O autor supracitado explicita que a subjetividade da ação do sujeito é permeada pela complexidade presente na ação, trazendo ao debate o conteúdo dos elementos simbólicos do discurso, especificamente o poder das palavras. As palavras se revestem de um poder simbólico de “manter a ordem ou de subvertê-la”, e reside na “legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia crença cuja produção não é a da competência das palavras” (BOURDIEU, 2012, p.15), mas do poder que ela tem ao ser pronunciada e constituir campos simbólicos.

Assim, pode-se afirmar que os campos simbólicos são “[...] produzidos e, ao mesmo tempo, apropriados pelo conjunto do grupo ou, ao contrário, produzido[s] por um corpo de *especialistas* e, mais precisamente, por um campo de produção e circulação relativamente autônomo” (BOURDIEU, 2012, p. 12, grifo do autor). Dessa maneira, não há possibilidade de separar a história da constituição de produtores de falas e ritos da forma como estruturam os elementos simbólicos da cultura de e em qualquer organização.

Portanto se torna possível inferir que o poder e os elementos simbólicos descritos por Bourdieu (2012) estão presentes em qualquer discurso pela subjetividade que ele traz. Cada discurso, cada diálogo ou cada ação no espaço organizacional, assim como em outro lugar qualquer, têm uma conformação estruturante, já afirmado anteriormente. Isso é válido naqueles contextos organizacionais em que as crenças de uma religião, por exemplo, orientam as ações. Sendo essa uma verdade, pode-se afirmar que os pecados capitais orientam as ações dos sujeitos, definem determinados elementos simbólicos e constituem um dos sistemas simbólicos na cultura organizacional.

Por conseguinte, os sistemas simbólicos são instrumentos de conhecimento e de comunicação que exercem o poder estruturado, anterior à reprodução social e entendido como um produto social institucionalizado. Os pecados capitais, vistos como poder de construção de uma realidade organizacional, estabelecem um universo simbólico sustentado por valores, ritos, tabus, normas e crenças que envolvem a organização e definem o seu modo único de ser. Os sujeitos que dela fazem parte retratam esse universo simbólico nas marcas linguísticas. É um *habitus* que identifica o discurso carregado de poder.

## NOVO OLHAR SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL: OS SETE PECADOS CAPITAIS

A literatura religiosa, afirmam Fleck e Dillmann (2013), foi muito profícua na construção discursiva sobre os pecados capitais, que visavam incutir a culpabilização nos leitores católicos com recursos argumentativos, num exercício de autocohecimento e autocrítica. De acordo com Tomlin (2008), os pecados capitais e a respectiva penitência aos “pecadores” eram utilizados como forma dos fiéis lembrarem qual deveria ser o padrão de comportamento. Não há registro sobre a origem da lista dos pecados capitais, mas ela foi definida por Evágio do Ponto, monge grego, no século IV. Mais tarde, o Papa Gregório reduziu a lista para sete pecados e assim permaneceu até hoje. Lauand (2004) apresenta-os como vícios capitais, a partir dos escritos de São Tomás de Aquino (séc. XIII), cuja doutrina é resultado de um esforço de organizar a experiência antropológica voltando-se para a realidade concreta.

Numa perspectiva contemporânea, pecado é concebido como expressão de um processo interior (LEITE, 2002), tendo como base principal as atitudes e os comportamentos além do comum e que uma pessoa utiliza como parâmetro para conter o exagero e/ou a desordem. Complementarmente, os pecados podem ser consequência de desequilíbrios entre aquilo que se tem propriamente e aquilo que se gostaria de ter.

No entanto, para serem considerados “pecados capitais”, precisam dar origem a outros vícios (SAVATER, 2006). A respeito, São Tomás de Aquino descreveu vício capital como sendo aquele que tem um objetivo desejável, forte e que, ao tê-lo, resulta num pecado; desse modo, trata-se de um fenômeno que pode ser facilmente descrito pela análise organizacional. Para tanto, apresenta-se no Quadro 1 a descrição dos elementos de análise no discurso, no qual os pecados são considerados categorias de análise.

**Quadro 1**

### Os sete pecados capitais

Categoria	Conceito	Autor
Luxúria	O discurso evidencia ações em busca de satisfação desregrada de desejos. Como pecado, indica atitudes de amor aos prazeres da carne.	Leite (2002)
Ira	O discurso evidencia um sentimento de raiva/ódio/rancor, intenso e descontrolado, que pode gerar sentimento de vingança. Também pode evidenciar uma energia da natureza humana para superar uma contrariedade; um elemento utilizado pelo sujeito para remover obstáculos que inibem seu impulso na busca de um bem.	Lauand (2004)
Soberba	Trata-se de uma vaidade; um pecado “supra-capital” e pode estar presente em outros pecados. No discurso e nas ações do sujeito, este pecado está representado pela busca pela excelência.	Lauand (2004) Savater (2006)
Avareza	O discurso evidencia ações do sujeito motivadas pelo medo de perder algo adquirido no decorrer da vida. Trata-se de um discurso que demonstra apego excessivo e descontrolado aos bens materiais.	Leite (2002)
Gula	É considerado um pecado quando um sujeito ofende o direito e as expectativas do outro ao comer aquilo que é dos demais, ao tomar tudo para si e deixar outros com nada.	Savater (2006)
Preguiça	O discurso do sujeito indica aversão ao trabalho, desleixo, lentidão, recusa em realizar atividades ou em assumir responsabilidades. É uma atitude de prostração e irresponsabilidade. É um estado de espírito que indica um movimento limitador do pensar, do sentir e do agir, traduzido pelo “deixa para depois”.	Lauand (2004) Costa e Silva (2007)
Inveja	Trata-se de um sentimento de infelicidade diante da felicidade dos outros. No discurso do sujeito, é um pecado representado por ações/pensamentos contra a ordem moral para atingir o outro. No ambiente de trabalho, é identificado nas atitudes que provocam intrigas entre colegas ou que representam cobiça.	Herkenhoff (2007) Costa e Silva (2007)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os pecados capitais apresentam-se como parte dos sistemas simbólicos e servem de orientação do comportamento dos sujeitos sobre aquilo que é considerado moralmente reprovável no espaço organizacional, ou seja, uma ação maléfica do sujeito para e entre os sujeitos, ocasionando problemas de relacionamento inter e intrapessoal, freando o desenvolvimento individual e dificultando o alcance de objetivos. Sendo assim, podem ser aliados na busca por persecução e alcance de metas organizacionais.

## METÁFORA ORGANIZACIONAL

---

As pessoas usam metáforas em seus discursos diários, sem propósito de produzir convicção ou agregar à fala um teor estético (KINOUCI, KINOUCI e MANDRA, 2012). Elas tendem a usar metáforas cognitivas básicas, por vezes ideológicas, as quais renovam a visão de mundo. Em determinadas ocasiões, o sentido literal das palavras não possui elementos suficientes para expressar certos domínios da experiência humana, e as expressões metafóricas (figura estilística de linguagem), assim como as metáforas conceituais (que afetam a cognição) auxiliam a representar mentalmente os sentidos e a compreender a realidade (LAKOFF e JOHNSON, 1991; AMIN, 2009).

Na retórica clássica, o estudo da metáfora tradicionalmente estava ligado ao estudo das figuras de retórica ao tropo da Idade Média (RICOEUR, s/d), a qual se voltava basicamente para o decoro, visava proporcionar prazer estético à compreensão, concedendo à linguagem comum um aspecto poético (KINOUCI, KINOUCI e MANDRA, 2012). Era atribuída a ela a função de embelezamento da linguagem, por vezes dando lugar a um discurso sofisticado, repleto de argumentos falsos ou raciocínios defeituosos.

Para Aristóteles (1983, p. 327), metáfora é “desvio”, substituição de palavra estranha que se emprega no lugar do nome. “É a transposição do gênero para a espécie, ou da espécie para o gênero”, por analogia. Numa perspectiva filosófica, a metáfora é um instrumento de indagação filosófica para interpretar a realidade (GASSET, 1991), não sendo somente transposição prazerosa porque apresenta duas significações. Essa duplicidade gera novos conhecimentos, criando imaginário entre coisas reais e possibilitando a evasão da realidade.

Ricoeur (1983) preconiza que as metáforas são a superfície linguística dos símbolos. Qualquer metáfora translada de um símbolo a outro, de ordem distinta, e ocorre por meio do sentido transladado e figurado e da consistência de conteúdo e expressividade. O poder da metáfora de relacionar dimensões semânticas e pré-semânticas da experiência humana deve-se à bidimensionalidade do símbolo: (a) ordem linguística; (b) ordem não linguística.

Tais ordens revelam que a metáfora acontece no plano da linguagem, no discurso em si, e que vem carregada de poder simbólico. Assim, apresenta muito mais firmeza que o próprio símbolo, pois este transita no extremo entre *logos* (discurso) e vida, e a metáfora, na mente humana, é a invenção livre do discurso em busca de uma significação da expressividade e de efeito persuasivo, revelando com clareza a semântica da semelhança. A metáfora é o ponto de cruzamento entre o símbolo e a linguagem (RICOEUR, 1983).

Neste estudo, no entanto, o conceito de metáfora em Pêcheux (1997) é mais adequado por propor a existência de relação entre metáfora e produção de sentido, constituindo, assim, o modo de significação das palavras – estas não apresentam um único sentido ou significado, pois, dependendo da formação discursiva, podem significar diferentemente.

Opondo-se à retórica aristotélica, aos conceitos além de desvio, substituição e transposição, Orlandi (1999) e Pêcheux (1997) conceituam o sentido metafórico não mais como um desvio do sentido literal. Eles configuram um novo paradigma, no qual a concepção de metáfora é como deslize ou transferência de sentidos, estando ela na base do movimento dos sentidos. Isso é possível uma vez que as metáforas estão inseridas nos processos cognitivos de interpretação, visto que não há sentido sem interpretação.

A técnica da análise de discurso segue este feixe de significados e eixo de trabalho, em que língua e história se correlacionam, dando forma de corpo no efeito metafórico. O sentido entrelaçado entre o ideológico e histórico é que determina a interpretação e constituição do sujeito. Assim, as metáforas para análise de discurso são estudadas como transferência e estão na base da constituição do sujeito, na relação língua/discurso. Para Pêcheux (1997), o sujeito é assujeitado

ideologicamente, o que determina que este passe a ser efeito e não causa do seu dizer. É na linguagem que o sujeito se constitui e por meio dela apresenta as marcas resultantes do processo ideológico. O sujeito não é livre, pois se constitui com base nas relações e nos discursos do outro (PÊCHEUX, 1997), sendo interpelado pelo conjunto de atitudes e formas de manifestações. É a formação ideológica inserida nas formações sociais que mostram o espaço no qual se determinam os sentidos da palavra (PÊCHEUX e FUCHS, 1997).

Na perspectiva epistemológica da metáfora, pouco foi acrescentado aos conceitos difundidos por Aristóteles. Por isso, cabe sustentar que, desde Aristóteles, o discurso dotado de certo estilo contribui para a ação persuasiva, tanto na poética como na retórica, e, entre as estratégias de uso da linguagem, aparece a metáfora, não só como recurso literário, mas como um novo caminho para o dizível, facilitando a compreensão. A metáfora deixa de ser figura emblemática, ou uma simples figura de linguagem, passando a inserir-se como elemento categórico do e no discurso.

Associado a esses estudos, os sete pecados capitais, na qualidade de metáforas, podem ser considerados elementos simbólicos que constituem os discursos dos sujeitos. No espaço organizacional, as metáforas usadas pelo sujeito funcionam como transferência de sentido na construção do seu dizer, mostrando a relação que existe na constituição dos processos de produção discursiva. Assim, marcas linguísticas usadas pelos sujeitos podem aparecer como metáforas que representam os sete pecados capitais.

## METODOLOGIA

---

O presente estudo configura-se uma pesquisa exploratória (GIL, 1995), com abordagem qualitativa dos dados (MINAYO, DESLANDES e GOMES, 2010), cuja estratégia de pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2001) orientado pelo paradigma interpretativista (MORGAN, 2005). Primeiro, trata-se de uma pesquisa exploratória porque a finalidade foi aproximar-se do campo e do objeto de investigação para conhecer os sujeitos, desenvolver e aclarar conceitos com vistas à formulação de problemas de pesquisa mais precisos (GIL, 1995).

A abordagem qualitativa dos dados corrobora-se por se trabalhar com o discurso do sujeito e pelos elementos simbólicos. Para Minayo, Deslandes e Gomes (2010), no método qualitativo verifica-se uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser interpretado por números. Assim, trata-se de uma realidade na qual os seres humanos, inseridos em uma formação e configuração social específica, são os agentes que dão vida e representam essa realidade. Para dar conta dessa complexidade do fenômeno organizacional, optou-se pelo estudo de caso. De acordo com Yin (2001), esse método investiga algo novo dentro de uma realidade em que não há limites claros entre *o que* e *o onde* acontece a ação.

A análise dos dados foi orientada pela análise do discurso (AD) (FLEURY, 1995), pois com essa técnica faz-se uso das marcas ou pistas presentes no discurso do sujeito, no instante de sua materialização linguística, em um trabalho com os processos de constituição da linguagem e da ideologia, e não com seus conteúdos, como recomenda Orlandi (1999). Nesse contexto analítico, para a AD, são prementes alguns elementos que constituem o conjunto de princípios metodológicos, como o interdiscurso, a formação imaginária e a metáfora. Nesse estudo o princípio adotado como base foi a metáfora, não como figura de linguagem, mas, sim, como transposição de sentidos.

Uma empresa familiar de pequeno porte (Sul Tel – nome fictício) foi selecionada para estudo entre outras organizações, na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Os critérios foram acessibilidade e, principalmente, o contexto sócio-histórico particular de uma região marcada pela colonização alemã e de um território conformado por valores religiosos do catolicismo. Também se optou por uma empresa de propriedade e gestão familiar e de pequeno porte, por se entender que a proximidade entre a família proprietária, os gestores e trabalhadores estruturam um campo social particular, como descreve Bourdieu (1996; 2012).

A Sul Tel é uma franqueada de operadora de telefonia e atua como prestadora de serviços de telecomunicações de voz e dados. A empresa iniciou suas atividades com o nome empresarial Korban Comércio, que tem significado de “lugar, empresa consagrada a Deus”. Está estabelecida na cidade que lhe dá o nome fantasia (Sul Tel). É uma empresa familiar constituída por um casal, com estrutura jurídica de empresa limitada. O esposo é o responsável pelas atividades financeiras e de compras



da empresa, enquanto a esposa atua como gerente de loja. O regime de tributação simplificada configura uma microempresa e mantém uma carteira de 600 clientes.

Segundo informações do casal, a empresa busca proporcionar aos clientes um atendimento de qualidade, oferecendo prioritariamente os serviços de telefonia nos planos pós-pagos que a franquia telefônica disponibiliza. Faz-se isso transmitindo ao cliente a imagem de uma operadora com “a maior e melhor cobertura do Brasil”. Sua missão é: “Nós acreditamos que na sociedade em rede o indivíduo vive melhor e pode mais”. Nos serviços de atendimento ao público atuam cinco mulheres e um homem, todos jovens, na faixa de 20 a 31 anos. O espaço físico da loja é amplo, com paredes em tons claros e espaços bem distribuídos, contribuindo para o fluxo e bem-estar das pessoas. Ao fundo da loja estão localizados os serviços de apoio e administrativo.

A coleta de dados foi realizada no mês de julho de 2013, por meio de questionário (aplicado aos trabalhadores), entrevista (realizada com os proprietários) e observação não participante (anotações em caderno de campo). Os sujeitos da pesquisa foram os sete trabalhadores da empresa selecionada; entre eles estão uma gerente e seis atendentes. O esposo não quis responder ao questionário. A proprietária-gerente é identificada, na análise do discurso, com SN, e os seis funcionários com “S” de sujeito e um número de ordem (S1, S2, S3, S4, S5 e S6). O *corpus* discursivo está constituído por recortes discursivos, configurados por sequências discursivas (SD) produzidas nos discursos dos sujeitos e classificados e agrupados de acordo com as perguntas do questionário e da entrevista.

O perfil dos sujeitos da pesquisa está assim caracterizado: a maioria possui ensino superior, metade é casada, nenhum é parente do fundador da empresa e quatro deles têm suas origens familiares em outras cidades da região. Todos se dizem católicos, mesmo que alguns ressaltem não serem tão atuantes.

A coleta do *corpus* empírico para a análise deu-se em etapas. Em um **primeiro momento**, fez-se contato pessoal com a gerente, apresentando-lhe a intenção da pesquisa, o objetivo do estudo e sua importância. Após autorização, iniciou-se o processo de coleta dos dados com os trabalhadores. Inicialmente realizou-se uma reunião com todos na empresa a fim de lhes explicar a sistemática do estudo, permitido que cada um conhecesse os objetivos da pesquisa e que fosse dirimida toda e qualquer dúvida sobre seu processo de desenvolvimento, com vistas a decidir, voluntariamente, participar ou não do estudo. Em um **segundo momento** deu-se a observação do ambiente. O método de levantamento de dados foi transversal, ou seja, por um período específico de tempo. Depois, em um **terceiro momento**, foram aplicados os questionários, valendo-se de mais de três encontros entre a pesquisadora e os sujeitos da pesquisa.

De posse dos questionários respondidos e com todo o processo que a AD percorre em um primeiro instante, os dados foram analisados. Definidos os processos de constituição da construção dos princípios analíticos por meio das SDs devidamente recortadas do *corpus* empírico e do embasamento teórico sobre metáforas, cultura e pecados capitais, e retomando os objetivos determinados anteriormente – quais sejam: descrever e analisar os sistemas simbólicos presentes na cultura das organizações, pela perspectiva dos sete pecados –, fez-se a análise das sequências discursivas. Assim, e em concordância com o exposto, são dispostos os resultados obtidos com os questionários, seguidos de uma discussão acerca da especificidade da percepção de cada sujeito respondente e da manifestação e/ou confrontação do fenômeno entre os indivíduos que espelham a representação dos trabalhadores das empresas pesquisadas.

A partir desse momento iniciou-se a observação dos discursos com base na AD (PÊCHEUX, 1997). Buscou-se encontrar neles sua discursividade construindo um objeto discursivo que desfaz a ilusão de que aquilo que foi dito só poderia ser dito daquela maneira. Em seguida, relacionou-se o discurso com as formações discursivas (FDs) diferentes, que representam o que pode e deve ser dito, a partir de uma posição específica em uma situação específica. Estas FDs são relacionadas com a formação ideológica de cada sujeito, que permitem entender como se constituíram os sentidos no dizer e identificar se há ou não o uso de metáforas pelos sujeitos da pesquisa.

A análise dos dados contemplou, também, as relações das inserções metafóricas ao intradiscurso (memória) e ao interdiscurso (aquilo que se está dizendo naquele dado momento) na constituição dos processos responsáveis pelo uso de diferentes metáforas. Assim, tendo como base o “universo discursivo” (conjunto de discursos), determinou-se o “campo discursivo” (área de estudo no qual este discurso está inserido; por exemplo, área política, pedagógica, jurídica, religiosa, profissional). No caso da presente pesquisa, o “campo discursivo” é o profissional. Estabelecido o campo de pesquisa e para dar sequência à construção do dispositivo de análise, determina-se o “espaço discursivo”, o qual significa a representação do subconjunto do campo discursivo constituído em seu interior de formações discursivas, no qual serão explicitados os processos de análise. Obedecendo aos critérios analíticos, as “sequências discursivas” (SDs) – isto é, os recortes que serão submetidos à análise – são identificadas. Portanto é nesse espaço discursivo que as sequências discursivas são destacadas e as análises realizadas.

As dimensões sócio-históricas do empreendimento também foram contempladas na análise dos dados. Para tanto, fez-se observações em um caderno de campo, com registro também de dados sobre o ambiente organizacional, inclusive dos “não humanos”. Os elementos de análise subjetiva foram os seguintes: iluminação, cores, *layout* de loja, postura dos proprietários, gerente e atendentes no trato com o cliente, tanto presencialmente quanto no atendimento virtual (internet, telefone), entre outros.

## ANÁLISE DOS DADOS

Segundo informações do casal, a empresa busca proporcionar aos clientes um atendimento de qualidade, oferecendo prioritariamente planos pós-pago que a franquia telefônica disponibiliza. Faz-se isso transmitindo ao cliente a imagem de uma operadora com “a maior e melhor cobertura do Brasil”. Sua missão é: “Nós acreditamos que na sociedade em rede o indivíduo vive melhor e pode mais”. Nos serviços de atendimento ao público atuam cinco mulheres e um homem, todos jovens, na faixa entre 20 e 31 anos. O espaço físico da loja é amplo, com paredes em tons claros e espaços bem distribuídos, contribuindo para o fluxo e bem-estar das pessoas. Ao fundo da loja estão localizados serviços de apoio e administrativo.

Os pecados capitais apresentam-se com frequência no cotidiano organizacional, denotando aspectos culturais ao serem analisados por meio de metáforas. Os dados revelam que luxúria, ira e preguiça são comuns nesta organização. O Quadro 2 apresenta: as SDs, as dimensões sócio-históricas e os elementos subjetivos que levam a tal constatação.

**Quadro 2**

### Marcas que revelam a luxúria, a ira e a preguiça

Pecados	SD	Dimensões sócio-históricas	Elementos subjetivos
Luxúria	“Querer mais” “Derrubar”	Há preocupação com o espaço físico da loja, visando, de fato, ao bem-estar dos clientes.	Missão da organização: “Nós acreditamos que na sociedade em rede o indivíduo vive melhor e pode mais”.
Ira	“Ficamos irritados” “Sentimos raiva mesmo”	Proprietários jovens que buscam crescimento da empresa, buscando o alcance de metas e maximização dos lucros. A própria natureza “moderna” do trabalho. Pessoas jovens que tendem a ter menor controle sobre os seus impulsos.	Pressão para o cumprimento de metas. Conflitos, mesmo em estágio inicial, não são trabalhados.
Preguiça	“A preguiça às vezes vem à tona” “Por vezes há certo descaso com as suas responsabilidades” “Quando surgem serviços a mais para serem feitos, nem todos têm a capacidade para trabalhar em equipe”	Trabalhadores jovens que entendem que as “coisas” (negócios) acontecem pela natureza moderna do serviço, não exigindo muito esforço. Quando lhes é exigido esforço (buscar capacitação, necessidade de organização e limpeza da loja), não dão a importância necessária.	Crença de que não há necessidade de esforço extra para atingir os objetivos e metas. Certo descaso quanto a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades. Descaso com a necessidade de organização e limpeza da loja.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Frente aos elementos expostos no Quadro 2, cada um dos três pecados é analisado. O pecado da **ira** está associado à pressão por que passam os trabalhadores, à não resolução de alguns problemas e à carga emocional que sofrem aqueles que vivem sob pressão nos seus locais de trabalho; fica, também, evidenciada nas falas a falta de preocupação com a resolução de conflitos, que acaba por ser postergada. Tais atitudes geram a ira, como evidencia Tomlin (2008) ao afirmar que esta consiste em um estado emocional que varia em intensidade, passando de uma leve irritação à fúria e à raiva intensa.

O pecado da ira aparece em vários discursos, com destaque aos proferidos por S2: “Algumas situações em que a paciência termina e o momento de raiva põe à prova o sentimento de que não podemos errar” e S5: “Ficamos com raiva, mas não violentamente, pois a empresa depende de nós e se erramos a loja é quem perde”. No decorrer das análises subsequentes, a ira aparece imbricada aos outros pecados capitais.

Já a **preguiça** está associada ao não cumprimento das responsabilidades que cabem a todos os sujeitos da organização. A preguiça evidencia que os trabalhadores acreditam não haver necessidade de esforço extra para atingir os objetivos e metas que levam ao sucesso da organização. Sair da zona de conforto, muitas vezes, requer boa vontade e dedicação. A busca por novos desafios exige muito trabalho de todos, assim como atitudes e desenvolvimento de novas habilidades. Portanto, a falta de comprometimento com o aprendizado constante evidencia a preguiça, como bem pontuam Costa e Silva (2007).

O discurso dos sujeitos da pesquisa é um enunciado com muitas marcas (PÊCHEUX e FUCHS, 1997). Tais marcas, devido à sua força expressiva, possuem cargas semânticas vinculadas a ideias e ações de posse, incerteza, possibilidade, condição e contiguidade, dando a entender que poderão ou não ser executadas. Entretanto, algumas marcas aparecem no discurso e demonstram que o pecado da preguiça não acontece sempre, “às vezes vem à tona” [SD7]. Nesse sentido aparece como algo negativo: “causando descaso com suas responsabilidades” [SD7].

Ao mesmo tempo, analisando as demais sequências discursivas, os sujeitos relataram em seus discursos que, de acordo com os pecados listados por cada um, a preguiça surge quando há necessidade de organizar a empresa. Exemplo disso ocorre na limpeza do ambiente e na organização da loja. S4 menciona: “Quando surgem serviços a mais para serem feitos... Nem todos têm a capacidade para trabalhar em equipe” [SD8].

A preguiça surge com a falta de comprometimento de cada um. De outra forma, poderia ser descrita como o pecado capital mais próximo ao da omissão. A preguiça revela-se em um não fazer e um não querer. Assim, a forma como cada trabalhador dedica-se a seu trabalho e a sua rotina de aprendizagem constante diferenciam uma empresa da outra, marcando a cultura e o potencial competitivo. Dessa maneira, esperar que clientes “batam à porta da empresa” não é uma ação pertinente em empresa cujo objetivo é figurar entre as que têm um resultado positivo, tanto financeiro como de ambiente empreendedor e cooperativo.

Quanto ao pecado da **luxúria**, observa-se a expressão “querer mais” presente na SD9, que também denota “gula”, uma simbologia do excesso, pontuada por Leite (2002), a qual pode apresentar-se de forma prejudicial – o próprio sujeito destaca com aspas a palavra “derrubar”; e não se trata de uma interrupção do discurso, mas de uma forma de reforçar o receio que esse sujeito possa ter se cada um quiser mais de forma desordenada. Há uma heterogeneidade mostrada e marcada: está entre aspas. Fica evidenciada também a inserção do discurso do outro, a lexicalização negativa para descrever as ações do outro – afinal o discurso nunca é original (BAKHTIN, 2010), vem de outros discursos. A ação mencionada (“derrubar”) pode ter ocorrido em outro momento ou em outra organização e o sujeito tem certo receio de que isso ocorra em seu atual ambiente organizacional.

O contexto sócio-histórico e os elementos subjetivos interferem diretamente na cultura organizacional, como afirmam Tureta e Alcadipani (2011). Portanto aspectos como missão definida, faixa etária dos trabalhadores, a característica moderna do trabalho, entre outros delineados no Quadro 1, estão imbricados nos sete pecados capitais cometidos e na cultura organizacional tal como se apresenta.

Explicitados os três pecados capitais predominantes na organização em estudo, os outros quatro, com menor incidência ou inexistentes (ou quase), são trabalhados na sequência. No caso da **soberba**, ainda que o ambiente de trabalho estruture-se como um campo de poder, não se configura por este pecado. Como exemplo pode-se citar o sentimento dos trabalhadores com relação à forma de liderança da gerência: seus discursos são unânimes em afirmar que a gerência procura resolver as questões da melhor maneira possível, por meio do diálogo e busca do entendimento sobre o ocorrido.

Assim, diante do evidenciado, a necessidade de impor superioridade – aspecto associado por Savater (2006) ao pecado da soberba – inexistente por parte da gerência

De maneira comprobatória, S2 acrescentou em seu discurso: “acredito que a gerência sempre agiu com muito cuidado e atenção para sinalizar a mudança para melhor” [SD10]. No entender desse sujeito, o pecado aparece como negativo e precisa ser combatido para que não contamine o bem-estar e para que não interfira no crescimento e fortalecimento das competências da empresa.

A **avareza** não fica tão evidenciada, uma vez que não se observa demonstração suficiente do medo de perder o que já foi adquirido, da necessidade de guardar tudo e destinar afeto às coisas materiais, mesmo sem aproveitá-las (LEITE, 2002). Mas, ainda que não muito proeminente, a avareza aparece em certas situações. Na SD31 do S6, é possível observar a emergência desse sentimento: “Os colegas se irritam quando algum cliente retorna estúpido, mas acontece pouco”. Este “ficar irritado” (ira) está intimamente relacionado ao sentimento de perda: perder algum negócio.

Menos ainda que a avareza, não ficou evidenciada a inveja, pelo menos no sentido do desejo pelas coisas ou atributos de outras pessoas, citado por Herkenhoff (2007).

Não se pode negar o aparecimento da **gula**, justamente no sentido salientado por Savater (2006): o tomar tudo para si e deixar os outros sem nada, o sentimento de poder ter tudo para si, o “comer tudo”. Na SD17 há o uso excessivo do advérbio de intensidade “mais”. Nesse caso aparece designando dois papéis: intensificador e modificador. O primeiro intensifica a ação do sujeito (“estou procurando mais”); o segundo modifica dois vocábulos (dentro e organização); **mais** modifica **dentro**, e este modifica **organização** no mesmo sintagma, revelando subordinação e relação de dependência entre eles. É desta forma que ocorre o deslize de sentido para o pecado da gula nessa SD.

Fazendo um recorte da SD emitida por S2, na qual ele diz “fazer o meu melhor”, observa-se um deslize de sentido para o pecado da gula, além do de soberba. Metaforicamente, o pecado da soberba refere-se ao sujeito conclamar saber tudo, fazer o melhor, ser perfeito. Assim, torna-se arrogante pelo excesso de conhecimentos e experiências que diz ter. Acredita não precisar de treinamento e desenvolvimento, e desdenha muitas vezes dos outros e de seus próprios colegas. O mesmo deslize no sentido da soberba ocorre no discurso de S6: “Aprendi a não cometer os sete pecados” [SD30].

O pecado da gula pode, ainda, ser verificado pela busca de alguns trabalhadores por melhores posições hierárquicas, ora “trabalhando muito”, ora “passando por cima de tudo e de todos”. Em alusão ao pecado da gula (o excesso), o trabalho em excesso passa a ter o mesmo sentido simbólico. Esse comportamento retrata um elemento simbólico e configura o campo de poder – pode comprometer o desenvolvimento organizacional, pois é o simbolismo presente no sistema de comunicação que provoca ou desvela os pecados na ação.

Após esta análise individualizada dos pecados capitais, parte-se para a análise integrada destes, percebendo-os também como manifestação da cultura organizacional, mesmo ciente de que o tema é complexo em razão das diversas interpretações possíveis (SMIRICH, 1983; OUCCHI e WILKINS, 1985; FLEURY, 1987; SCHEIN, 1990; CHANLAT, 1993; HATCH, 1993; SCHULTZ, 1994; RODRIGUES e CARRIERI, 2001; JAIME JÚNIOR, 2002; MOTTA, 2002; ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003; CARRIERI, CAVEDON e SILVA, 2008; 2010; KELLOGG, 2011). O foco desse trabalho não está em um estudo aprofundado da cultura organizacional e, sim, dos reflexos dos sete pecados capitais na sua constituição; porém interpretações de sentido são realizadas por meio de metáforas.

Nessa lógica, analisa-se inicialmente a característica cultural da organização pesquisada. Cita-se como exemplo S2, o qual acredita que a “falta de trabalho coletivo e a individualidade em excesso causam prejuízos para o crescimento na totalidade” [SD12]. Assim, S2 efetua um deslize de sentido para o pecado da gula quando faz uso das palavras “aumento” e “excesso”. A gula transforma-se em pecado quando ofende o direito e as expectativas do outro (SAVATER, 2006). Da mesma maneira, S3 desliza o sentido metafórico para o pecado da soberba quando relata que para o “pecador”, sim, é algo negativo, mas como classificar/identificar pecadores? A soberba é exatamente o desejo de se colocar acima dos outros. Então, os pecados capitais tornam-se negativos quando o sujeito não admite que ninguém, em nenhum campo, fique acima dele.

As aspas também remetem a saberes instituídos no interdiscurso, os quais encontram-se presentes na memória discursiva e estão sedimentados. Então, o *habitus* desses sujeitos é a própria formação cultural individual, derivado do meio social e organizacional. Nestes espaços é que se formam crenças, mitos, tabus, normas, estórias e pressupostos. Assim, por se saber que “pecado” é palavra do discurso religioso, ao invocá-la remete-se à ideia de algo ruim e se reproduz exatamente a intenção do sujeito em dizer o que não se pode fazer naquele ambiente.

Quando os sujeitos da pesquisa foram indagados quanto ao fato de os pecados capitais causarem-lhes sentimentos negativos, todos responderam que sim. S3 fez uso de aspas e acrescentou que: “Depende do ponto de vista (...). Por parte do “pecador”, talvez não, pois alguns desses pecados lhe trazem um aumento no seu próprio ego e autoestima. Mas por parte de quem convive com essa pessoa, acredito que sim” [SD11]. No Quadro 3 são registradas marcas que estruturam a simbologia negativa dos pecados capitais.

**Quadro 3**

**Marcas que estruturam a simbologia da negatividade do pecado.**

S	SD
1	“Todo mundo comete erros, mas sempre pedimos desculpas” [SD08].
2	“Pecados geram coisas negativas no relacionamento com os outros” [SD30].
3	“Sim o nome já diz, pecado coisa boa não é” [SD11].
4	“Se fosse bom, não seria pecado” [SD12].
5	“Tudo que é pecado não faz bem nem para quem deseja, nem para quem recebe” [SD13].
6	“Aprendi a não cometer os 7 pecados” [SD30].

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Ao questionar os sujeitos sobre as situações em que os pecados capitais podem ser positivos, é possível analisar, das SDs produzidas pelos sujeitos, que a palavra pecado remete a ações que são consideradas negativas. Isso, de certa forma, evidenciou-se nas seguintes SDs: (a) “se fosse bom, não seria pecado” [S4; SD12]; S6, “Tudo que é pecado não faz bem nem para quem deseja, nem para quem recebe” [S6; SD13]. O discurso religioso mais uma vez é interpelado pelo discurso profissional dos sujeitos. Na memória do dizer, cada sujeito busca o seu conhecimento na igreja, que, de acordo com os aparelhos ideológicos do Estado (ALTHUSSER, 2001), é representada pelo discurso autoritário, com poder de persuasão e que apresenta desigualdade com relação à posição dos interlocutores.

Assim, o sujeito, na tentativa de alcançar a salvação não cometendo pecados, busca no discurso religioso dizer o indizível. Os sentidos estão amparados na memória do dizer, no interdiscurso de cada sujeito, que sabe que os já-ditos são justamente toda aquela profecia relacionada à religião: de que Deus pode tudo, e que só Ele pode perdoar os pecados.

Na sequência dos questionamentos perguntou-se até que ponto os sujeitos consideram o crescimento profissional apenas pelo crescimento. Para S5: “Todos temos a visão de crescimento, alguns têm bastante e outros têm pouco. Não se interessam muito” [SD14]. O sujeito, ao usar o verbo ter na primeira pessoa do plural, inclui-se como partícipe dessa ação, mas, na oração seguinte, exclui-se usando os pronomes indefinidos **alguns** e **outros**. O **nós** (pronome de primeira pessoa do plural) revela que o sujeito inclui-se em determinadas situações expressando concordância com a ação no instante em que participa em uma ação que é sua também, ampliando a sua competência linguística. É nesse momento de se inserir e se excluir do discurso que demonstra seu poder ou um efeito de poder, podendo assim escolher ao dizer: “Não se interessam muito”. Quem não se interessa? Eles e não mais ele ou ela como partícipe da ação. Como sujeito, exclui-se.

A cultura organizacional é estudada numa esfera simbólica, a qual representa o sistema do momento tanto por elementos formais quanto informais, no qual regras, padrões e sujeitos, com suas diferentes visões de mundo, compõem seu conceito. Isso chamou atenção na SD9 de S6: “Todos querem mais, mas nada que ‘derruba’ o outro”. Tanto por essa fala como pelos elementos subjetivos e questões sócio-históricas – algumas já elucidadas aqui –, observa-se que não há uma cultura de cooperação entre os trabalhadores na organização, o que dificulta as ações em conjunto com um só propósito. Sendo assim, a própria missão da empresa não está sendo cumprida na íntegra, pois se pressupõe a cooperação numa sociedade em rede, sociedade da qual a organização e seus trabalhadores são parte.

A cultura organizacional contém aspectos inter-relacionados e pode ser entendida como um reflexo do equilíbrio dinâmico das relações harmônicas de todo o conjunto de subsistemas, isto significa que em uma organização pode haver subculturas

dentro de uma mesma cultura. Outro aspecto analisado diz respeito às relações e ao espaço social; nesse caso, o organizacional: os grupos são constituídos por diferenças e se atraem por objetivos iguais, também esses membros da organização têm suas respectivas histórias e suas condições sociais, determinantes de seus gostos, percepção, crenças e ritos.

Na organização pesquisada não há a cultura da busca por objetivos iguais, de *habitus* de resultados semelhantes. Evidencia-se isso nas sequências discursivas já relatadas dos sujeitos S2 e S5. Também confirma este aspecto o discurso do S4: “Nem todos se dedicam profundamente nas suas responsabilidades” [SD 21]. É possível analisar este discurso pelo sentido metafórico da soberba. Há um deslize de sentido para os pecados da preguiça e da soberba. S4 subestima aos demais quando menciona que nem todos se dedicam – uma afirmação de que todos estariam fazendo as atividades de qualquer maneira, ou não fazendo, o que sugere o pecado da preguiça no ambiente organizacional. No mesmo instante, ao agir dessa maneira, comete o pecado da soberba por acreditar que nem todos são responsáveis na empresa. O sujeito constrói uma imagem aparente de superioridade fictícia de si mesmo, de eufemismo, desqualificação e desvalorização dos outros. Assim, a soberba leva à desqualificação do outro.

A inexistência de prática de uma cultura semelhante configura que a cultura organizacional não tem a mesma representação simbólica para todos os sujeitos, ou seja, aos agentes sociais desse campo. As ações demonstram que os sujeitos de uma forma ou de outra desejam o perdão ou penas menores para cumprir por seus pecados de responsabilidades não cumpridas.

Como afirmam Flores-Pereira, Cavedon e Davel (2007), é necessário cautela na análise da cultura, dado o fato de que podem aparecer diferentes culturas dentro de cada subsistema, e, ainda, de que é preciso estar ciente de que não existe uma cultura fixa e sim uma expressão cultural dos membros de uma organização.

Os esquemas sociais são constituídos de forma estruturada individualmente e os estruturantes (os campos) são adquiridos na prática, mas não há uma prática cooperada, não há interesse pelas necessidades dos outros. Observa-se isso nos discursos dos sujeitos S6 e S1, respectivamente: (a) “não tenho contato com colegas” [SD23]; (b) “cada um tem uma tarefa e cada um sabe o que fazer. O que deve exercer” [SD24].

É nas ações dos sujeitos e no discurso semelhante da maioria que se identifica a cultura organizacional predominante. No entanto, essa evidência não foi detectada na organização estudada. Parece não haver ainda um conjunto de valores e crenças semelhantes que sustentam posição homogênea entre seus membros; os poucos valores compartilhados não formam a imagem organizacional. Isso pôde ser verificado nos discursos dos sujeitos entrevistados: “Ficamos irritados, mas isso passa. Todo mundo comete erros, mas sempre pedimos desculpas” (S1). No entanto, essa SD revela, também, que o ambiente organizacional está estruturado como um campo de poder em que se busca o conformismo lógico (DURKHEIM, 1994). O pecado da ira fica evidente (“ficamos irritados”), e o meio para sua absolvição está no pedido de desculpa.

O ambiente organizacional é um campo de poder (BOURDIEU, 2012) formado por um conjunto de pressupostos que um grupo ou indivíduo construiu (SMIRCICH, 1983), no qual se encontram as formas consideradas corretas de perceber, pensar e sentir o espaço (SCHEIN, 1982). Outras formas são reprimidas e controladas pelos mesmos elementos simbólicos, considerados “pecados” que conferem espaço para punição simbólica. Veja o discurso de S1: “Que as pessoas tivessem um pouco de consciência. Do certo e do errado” [SD2]. Na SD seguinte, o conformismo lógico aparece: “Sempre *tento fazer tudo certo*, mas ninguém é perfeito” [SD3]. O sujeito remete o sentido ao campo de poder do discurso religioso, segundo o qual todos serão salvos dos seus pecados.

Ao usar os advérbios “sempre” e “tudo” como marcas linguísticas de exagero, o pecado da soberba aparece como sistema simbólico da cultura organizacional, pois o sujeito não admite que ninguém em nenhum campo fique acima dele. O seu próprio discurso lhe dá a representação simbólica de poder para dizer que “ninguém é perfeito”, levando a entender que há uma busca pelo perdão e, se não estiver em conformidade, sofrerá punições. Pela mesma lógica, S1 reconhece que o espaço do trabalho é mediatizado pela concepção homogênea quando diz: “É muito bom você se dedicar e ser recompensado com palavras ou agradecimentos” [SD4]. O conformismo lógico de tempo e de espaço aparece de maneira a simplificar e criar um *habitus* cultural que constrói e mantém esta cultura.

Em Bourdieu (2012), *habitus* é entendido como formas de agir, pensar e sentir que são causadas pela posição que o sujeito ocupa na estrutura social e organizacional. Já o campo é o espaço social criado em torno da valorização de eventos sociais. Nesses espaços estão os sujeitos com diferentes *habitus*, competindo, expressando seus sentimentos e sendo representados por diferentes símbolos no campo que estão inseridos.

A maioria dos sujeitos entrevistados, quando questionados sobre reconhecimento como um dos elementos de análise da cultura organizacional e fonte de origem de pecados, afirmou buscar reconhecimento de seus superiores. Isso revela a ideia de cultura organizacional como um elemento constituinte da organização. Observa-se tal dimensão no discurso de S1 e S6: (i) “Sempre tento fazer tudo certo, mas ninguém é perfeito”; (ii) “Não. Gosto de fazer tudo quieta. Se acontecesse de alguém saber e perguntar, ok! Deixo tudo na nossa planilha, para que apenas o gerente veja” [SD33].

Evidencia-se a concepção homogênea de tempo e espaço em S2: “Esse é o tema a ser sugerido, uma loja organizada, ou uma organização, deve ter o mesmo objetivo e deve estar em sintonia completa, esse conhecimento e informações, como também na relação” [SD18]. Segue o S2 em um conformismo lógico, pois as organizações são subjetivas e, portanto, incertas, “[...] graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado ou arbitrário” (BOURDIEU, 2012, p. 14).

O discurso de S1, “é muito bom [...] se dedicar e ser recompensando com palavras e agradecimentos” [SD 34], é reforçado pelo discurso de S2, “motivação faz bem, mas isso não pode ser o diferencial, eu preciso estar motivado para todos os momentos e fazer o meu melhor e com qualidade” [SD 35]. No discurso de S6, a concepção homogênea também se apresenta: “Sei o que tenho de fazer. É minha obrigação na empresa. Apenas gosto de tudo justo. Se fiz e faço certo, que a empresa faça o mesmo” [SD 36]. Nesse contexto estão inseridos aqueles elementos que para um significa mais do que para outro. Receber um elogio pode ser mais significativo do que receber reconhecimento em dinheiro, por exemplo. O simbolismo dos valores depende de um sistema de esquemas individuais, socialmente constituído de disposições estruturadas (no social) e estruturantes (nas mentes), adquirido nas e pelas experiências práticas (em condições sociais específicas de existência), constantemente orientadas para funções e ações do agir cotidiano.

Quando solicitados a se manifestarem sobre os sete pecados capitais, S6 usou provérbio: “Tudo que vai volta” [SD 39]. É o campo (a estrutura estruturante) que o sujeito construiu em seu intradiscurso (conhecimento de mundo), suas relações e universo simbólicos; o sujeito foi construindo automaticamente o discurso e interiorizando-o em esquemas e símbolos. Assim, novos hábitos ressignificam os sujeitos e contribuem para mudanças: “Os provérbios consistem em asserções sobre regularidades estruturantes do mundo. As informações por eles vinculadas persistem e não são invalidadas por contraexemplos. Possuem o estatuto de compatibilidade como real e de exatidão” (PEREIRA, 1996, p. 61).

Dessa maneira, o poder e os elementos simbólicos descritos por Bourdieu (2012) têm uma composição estruturante dos pecados capitais e uma (re)produção do social. Os sistemas simbólicos são instrumentos de conhecimento e de comunicação que exercem o poder estruturado, anterior à reprodução social e entendido como produto social institucionalizado (BOURDIEU, 2012). Assim, os pecados vistos como um poder de construção da realidade organizacional tendem a estabelecer um universo simbólico (uma realidade construída) por meio de valores, ritos, tabus, normas e crenças que envolvem e formam a cultura organizacional. Por conseguinte, aquele que faz uso de marcas linguísticas associadas aos significados dos sete pecados capitais, fá-lo por ter em seu *habitus* características que identificam o seu discurso como carregado de poder, uma vez que é aceito pelos demais.

Chegando ao final da análise dos dados, retoma-se a perspectiva analítica composta por “humanos e não humanos” (TURETA e ALCADIPANI, 2009; 2011), e se afirma que, nessa lógica, os artefatos físicos (estrutura física da loja), assim como os elementos subjetivos (pessoas diferentes, padrões individualizados de funcionamento de cada trabalhador e diferentes visões de trabalho, de pecado e não pecado, de capacitação) promovem integração dos aspectos internos e relacionais, denotando aspectos culturais aqui expostos.

Os dados coletados na empresa familiar investigada revelam que os pecados são uma constante no cotidiano organizacional, sendo alguns mais “cometidos” que outros. Em diferentes momentos, os sujeitos evidenciam comportamentos em conformidade com o espaço organizacional mediante estruturas burocráticas, mas que se configuram como pecados.

## CONCLUSÕES

---

Os estudos organizacionais contemplam pesquisas sobre elementos da cultura, dimensões metafóricas ou simbólicas sobre um mesmo conteúdo, fenômeno ou evento do espaço organizacional. Organizações constituem-se em espaço dinâmico para realização de estudos organizacionais, uma vez que reveste-se de complexidade, dinamicidade e reconfiguração estrutural, em especial pela estrutura flexível e de laços frágeis impressos pelas tecnologias da comunicação e informação, decorrentes de um processo iniciado ainda na década de 1990.

Nesse contexto, a reflexão sobre novos elementos de análise organizacional é imperativa para os pesquisadores da área. Assim surge a possibilidade de refletir sobre os elementos de análise da cultura organizacional tendo os sete pecados capitais como metáfora, o que motivou a realização desta pesquisa exploratória.

Pêcheux (1997) propõe a existência de relação entre metáfora e produção de sentido, constituindo, assim, o modo de significação das palavras. A lógica, aqui adotada, de utilizar a análise de discurso como técnica de análise de dados permitiu desvelar o poder analítico dos sete pecados capitais como metáfora organizacional, o que se torna significativo para a ciência. Portanto entende-se, como Smircich (1983), que na interpelação simbólica as organizações são modelos de discursos que necessitam ser interpretados. Tal procedimento foi adotado para identificar os símbolos, seguindo o referencial teórico de metáfora na visão clássica aristotélica, o aporte teórico de Pierre Bourdieu para compreender os sistemas simbólicos, bem como o de Jean-François Chanlat para melhor compreensão da cultura organizacional. Eis a contribuição metodológica deste artigo.

Com a análise de discurso aqui realizada, muitas marcas com cargas semânticas evidenciaram a presença dos pecados capitais no uso de pronomes pessoais, ora de inclusão na ação; ora de exclusão no uso de advérbios/aspas/parênteses; ora na inserção do discurso do outro, no uso de provérbios e no uso de outros enunciados – estas marcas possibilitaram interpretações. Dentre elas evidenciou-se que a luxúria, a ira e a preguiça constituem os pecados mais comuns na organização pesquisada; bem como a possibilidade de não existir uma cultura de cooperação entre os sujeitos de pesquisa, na qual as ações são compartilhadas, mas a simbologia do poder e da individualidade (simbólico) estão instauradas. Portanto desvelou que há um *habitus* presente no uso de aspas, ou seja, nos saberes instituídos nos discursos dos sujeitos da pesquisa quando a voz do outro interpela o sujeito produtor do discurso que não o seu.

A materialidade linguística presente nos discursos (no que eles dizem, como dizem e em que situação enunciam) apresentam nessa superfície linguística pistas que ajudam a interpretação do enunciado contextualizado. Verifica-se, então, que os discursos são resultados de relações sociais, apresentam mais de uma formação discursiva e estão carregados de marcas referentes a *habitus* religiosos e/ou familiares. Nesses *habitus*, as metáforas conferem credibilidade ao discurso de um sujeito crivado e atravessado por representações simbólicas dentro de um contexto sócio-histórico, repleto de embates e contradições.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que as imagens, os símbolos e as ideias de mundo presentes nas metáforas guiam o comportamento humano, estabelecem contratos coletivos, constroem novas orientações aos que ocupam o espaço social. Assim, a simbologia retratada pelo sujeito ajuda a revelar a estrutura de poder da organização, a ter uma noção da sua natureza e a definir qual delas é a principal ou determinante da cultura organizacional.

Como limitação do presente estudo, aponta-se a necessidade de realização da pesquisa descritiva com abordagem quantitativa juntamente com a qualitativa. Os dados coletados permitem a construção de instrumentos de coleta estruturados para investigações em maior número de organizações e com maior número de sujeitos envolvidos, bem como a adoção de estratégias de pesquisas que contemplem análise multivariada dos dados. Por fim, salienta-se a contribuição metodológica oferecida pela utilização da análise de discurso em temáticas complexas, constituídas de simbologias diversas.



## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, jun. 2003.
- ALTHUSSER, L. **Aparelhos ideológicos do Estado**. 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2001.
- AMIN, T. G. Conceptual metaphor meets conceptual change. **Human Development**, v. 52, p. 165-197, 2009.
- ARISTÓTELES. **Arte retórica, arte poética**. Livro I-II-III. Tradução de Antônio Pinto de Carvalho. São Paulo: Tecnoprint, 1983.
- BAKHTIN, M. M. **Estética da criação verbal**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Capítulo 2.
- BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da produção brasileira em análise organizacional a partir dos artigos publicados pela RAE no período de 1961-1993. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 81-90, maio/jun. 1994.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 113-134, 2000.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. 8. ed. Campinas: Papyrus, 1996.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. (Orgs.). **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Orgs.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. Capítulo 10.
- CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. Tradução de M. Rodrigues et. al. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.
- CHANLAT, J. F. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- COSTA, M. R. N.; SILVA, L. R. C. Os “sete pecados capitais”, segundo Tomás de Aquino. *Ágora Filosófica*, n. 1, p. 1-9, 2007.
- DURKHEIM, E. **Sociologia e filosofia**. São Paulo: Ícone, 1994.
- FISCHER, T. Símbolos da brasilidade e ethos barroco: territórios acadêmicos e emergência tribal. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Orgs.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. Prefácio.
- FLECK, E. C. D.; DILLMANN, M. Os sete pecados capitais e os processos de culpabilização em manuais de devoção do século XVIII. **Topoi**, v. 14, n. 27, p. 285-317, 2013.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 27, n. 4, out./dez. 1987.
- FLEURY, M. T. L. **Introdução à análise do discurso**. 4. ed. Campinas: Unicamp, 1995.
- FLORES-PEREIRA, M. T.; CAVEDON, N. R.; DAVEL, E. Explorando a dinâmica dos artefatos: a simbologia do corpo humano nas organizações. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Orgs.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. Capítulo 10.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debates. **Revista Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 73-82, 1991.
- FREZZA, M.; GRISCI, C. L. I.; KESLER, C. K. Tempo e espaço na contemporaneidade: uma análise a partir de uma revista popular de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 8, p. 487-503, jul./ago. 2009.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GASSET, J. O. **A desumanização da arte**. Trad. Ricardo Araújo. Revisão técnica de Vicente Cecheleiro. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
- HERKENHOFF, J. B. **Os novos pecados capitais**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- JAIME JUNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, dez. 2002.
- KELLOGG, K. C. Hot lights and cold steel: cultural and political tool-kits for practice change in surgery. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 482-502, mar./apr. 2011.
- KINOUCHI, O.; KINOUCHI, J. M.; MANDRA, A. A. Metáforas científicas no discurso jornalístico. **Revista Brasileira de Ensino de Física** [online], v. 34, n. 4, p. 1-12, 2012.
- LAUAND, L. J. (Coord.). **Sobre o ensino (De magistro): os sete pecados capitais**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- LAKOFF, G.; JOHNSON M. **Metáforas do cotidiano**. São Paulo: EDUC/Pontes, 1991.
- LEITE, T. **Os sete pecados capitais nas organizações**. Belo Horizonte: Fapi, 2002.
- LIPOVETSKY, G. **A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo**. Barueri: Manole, 2005.
- LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V. A. R. Os reflexos da morte de fundadores sobre os elementos culturais: uma análise em duas organizações familiares. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 1, p. 5-18, jan./abr. 2014.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.
- MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- ORLANDI, E. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 1999.
- OUCCHI, W. G.; WILKINS, A. L. Organizational culture. **Annual Review of Sociology**, v. 11, p. 457-483, 1985.
- PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Tradução: Eni Pulcinelli Orlandi. 3. ed. Campinas: Unicamp, 1997.
- PÊCHEUX, M.; FUCHS, C. A propósito da análise automática do discurso: atualização e perspectivas. In: GADET, F.; HAK, T. (Org.). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 2. ed. Campinas: Unicamp, 1997. 163-250 p.
- PEREIRA, A. A sedução no discurso proverbial. **Revista do Mestrado em Letras da UFSM**, n. 13, p. 61-72, jul./dez. 1996.
- PROCÓPIO, M.; FRANÇA FILHO, G. C. Poder e análise organizacional: elementos para uma crítica antiutilitarista. **Cad. EBAPE.BR**, v. 3, n. 2, p. 01-14, 2005.
- RICOEUR, P. **Imaginação e metáfora**. [s/d]. Disponível em: <[http://www.uc.pt/fluc/lif/publicacoes/textos\\_disponiveis\\_online/pdf/imaginacao\\_e\\_metafora](http://www.uc.pt/fluc/lif/publicacoes/textos_disponiveis_online/pdf/imaginacao_e_metafora)>. Acesso em: 25 jun. 2015.
- RICOEUR, P. **A metáfora viva**. Tradução: Joaquim Torres Costa e Antônio M. Magalhães. Porto: Rés, 1983.
- RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. Edição Especial, p. 81-102, 2001.
- SARAIVA, L. A. S. A cultura como fenômeno econômico e simbólico. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. Capítulo 1.
- SAVATER, F. **Os sete pecados capitais**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.
- SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**: diagnosis and understanding. Berlin/New York: De Gruyter, 1994.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **The American Psychological Association**, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.
- SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. Capítulo 7.
- SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Capítulo 2.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.
- TOMLIN, G. **Os sete pecados capitais**: você pode vencê-los. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **Cad. EBAPE.BR**, v. 7, n. 1, p. 50-70, 2009.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Entre o observador e o integrante da Escola de Samba: os não-humanos e as transformações durante uma pesquisa de campo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 209-227, mar./abr. 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Marise Schadeck

Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ); Professora no Instituto Cenequista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA). E-mail: mariseschadeck@hotmail.com

Denize Grzybovski

Doutora em administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA); Professora titular na Universidade de Passo Fundo (UPF); Professora Convidada no Programa Stricto Sensu em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). E-mail: gdenize@upf.br

Betina Beltrame

Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ); Professora na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. E-mail: bebeltrame@yahoo.com.br

Anelise Rebelato Mozzato

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS); Professora Titular na Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail: anerebe@upf.br