

## **Cultura Organizacional e Meios Extrajudiciais: Uma Abordagem Contemporânea à Resolução de Conflitos Laborais**

## **Organizational Culture and Extrajudicial Mechanisms: A Contemporary Approach to Labor Conflict Resolution**

## **Cultura Organizacional y Medios Extrajudiciales: Un Enfoque Contemporáneo para la Resolución de Conflictos Laborales**

### **Autores: Ordepsi Jorge Simão**

Instituto Superior Politécnico Gregório Semedo, Lubango (Angola)  
E-mail: [ordepsi11simao@gmail.com](mailto:ordepsi11simao@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6686-277X>

### **Juan Rubén Herrera Masó, PhD.**

Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia  
E-mail: [rh162678@gmail.com](mailto:rh162678@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0259-0708>

### **Juan Silvio Cabrera Albert, PhD.**

Instituto Superior Politécnico Gregório Semedo, Lubango (Angola)  
E-mail: [jsilvio.gica@gmail.com](mailto:jsilvio.gica@gmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5276-4123>

### **Jorge Luís Mena Lorenzo, PhD.**

Instituto Superior Politécnico Gregório Semedo, Namibe. Angola  
E-mail: [jorgemenalorenzo@gmail.com](mailto:jorgemenalorenzo@gmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3244-0129>

## **Artigo de revisão**

### **RESUMO**

A crescente complexidade das relações laborais, associada às transformações estruturais dos ambientes de trabalho contemporâneos, tem intensificado a necessidade de mecanismos eficazes e céleres para a resolução de conflitos. Nesse contexto, os meios de resolução extrajudiciais - negociação, conciliação, mediação e arbitragem - emergem como alternativas relevantes para mitigar os conflitos laborais, capazes de proporcionar flexibilidade, autonomia decisória e redução da litigiosidade. Apesar da sua expansão normativa e institucional, a utilização desses mecanismos permanece fortemente condicionada pela cultura organizacional, que molda percepções, práticas e comportamentos relativos ao diálogo e ao tratamento das divergências. Assim, o presente estudo teve como objectivo sistematizar os critérios teóricos

essenciais que caracterizam a relação entre cultura organizacional e a utilização dos meios extrajudiciais de resolução de conflitos laborais, realizando uma análise crítica e integrada da literatura científica. Metodologicamente, adoptou-se uma revisão teórico-integrativa orientada para a identificação, comparação e síntese das principais correntes conceptuais, evidências empíricas e bases normativas que influenciam o campo. Os resultados evidenciam que a eficácia dos mecanismos extrajudiciais depende intrinsecamente de factores culturais como valores, práticas de comunicação, percepções de justiça organizacional, estilos de liderança e grau de institucionalização normativa. Conclui-se que a articulação entre cultura organizacional e meios extrajudiciais constitui um elemento estruturante para a governança laboral contemporânea, representando tanto um desafio como uma oportunidade para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais cooperativos, inclusivos e sustentáveis.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Conflitos laborais; Gestão organizacional; Meios de resolução extrajudiciais; Mediação.

## ABSTRACT

The growing complexity of labor relations, combined with the structural transformations of contemporary work environments, has intensified the need for effective and expeditious mechanisms for conflict resolution. In this context, extrajudicial means: negotiation, conciliation, mediation, and arbitration, emerge as relevant alternatives to mitigate labor conflicts, capable of providing flexibility, decision-making autonomy, and a reduction in litigation. Despite their normative and institutional expansion, the use of these mechanisms remains strongly conditioned by organizational culture, which shapes perceptions, practices, and behaviors related to dialogue and the management of disagreements. Thus, the present study aims to systematize the essential theoretical criteria that characterize the relationship between organizational culture and the use of extrajudicial mechanisms for resolving labor conflicts, offering a critical and integrated analysis of the scientific literature. Methodologically, a theoretical-integrative review was conducted to identify, compare, and synthesize the main conceptual approaches, empirical evidence, and normative bases influencing the field. The results show that the effectiveness of extrajudicial mechanisms depends intrinsically on cultural factors such as values, communication practices, perceptions of organizational justice, leadership styles, and the degree of normative institutionalization. It is concluded that the articulation between organizational culture and extrajudicial means



constitutes a structuring element for contemporary labor governance, representing both a challenge and an opportunity for the development of more cooperative, inclusive, and sustainable work environments.

**Keywords:** Extrajudicial resolution mechanisms; Labor conflicts; Mediation; Organizational culture; Organizational management.

## RESUMEN

La creciente complejidad de las relaciones laborales, asociada a las transformaciones estructurales de los entornos de trabajo contemporáneos, ha elevado la necesidad de mecanismos eficaces y ágiles para la resolución de conflictos. En este contexto, los medios extrajudiciales: negociación, conciliación, mediación y arbitraje, emergen como alternativas relevantes, para mitigar los conflictos laborales, capaces de ofrecer flexibilidad, autonomía decisoria y una reducción de la litigiosidad. A pesar de su expansión normativa e institucional, el uso de estos mecanismos sigue estando fuertemente condicionado por la cultura organizacional, que moldea percepciones, prácticas y comportamientos relacionados con el diálogo y el tratamiento de las divergencias. Así, el presente estudio tuvo como objetivo sistematizar los criterios teóricos esenciales que caracterizan la relación entre la cultura organizacional y la utilización de los medios extrajudiciales de resolución de conflictos laborales, realizando un análisis crítico e integrado de la literatura científica. Metodológicamente, se adoptó una revisión teórico-integrativa orientada a la identificación, comparación y síntesis de las principales corrientes conceptuales, evidencias empíricas y bases normativas que influyen en el campo. Los resultados evidencian que la eficacia de los mecanismos extrajudiciales depende intrínsecamente de factores culturales como los valores, las prácticas de comunicación, las percepciones de justicia organizacional, los estilos de liderazgo y el grado de institucionalización normativa. Se concluye que la articulación entre cultura organizacional y medios extrajudiciales constituye un elemento estructurante para la gobernanza laboral contemporánea, representando tanto un desafío como una oportunidad para el desarrollo de entornos de trabajo más cooperativos, inclusivos y sostenibles.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; Conflictos laborales; Gestión organizacional; Medios extrajudiciales de resolución; Mediación.



## INTRODUÇÃO

Os conflitos laborais constituem uma dimensão inerente às relações de trabalho, derivada da diversidade de interesses, percepções, necessidades e expectativas que caracterizam a vida organizacional. Em contextos contemporâneos, marcados por transformações tecnológicas, mudanças estruturais, novas formas de trabalho e crescente exigência por ambientes produtivos saudáveis, a gestão eficaz dos conflitos tornou-se não apenas uma necessidade operacional, mas um imperativo estratégico. Nesse cenário, os meios extrajudiciais de resolução de conflitos (MERC) - negociação, conciliação, mediação e arbitragem - assumem relevância crescente como instrumentos capazes de promover soluções rápidas, flexíveis e colaborativas, reduzindo a dependência do sistema judicial tradicional, frequentemente mais lento e adversarial.

Os MERC vêm sendo amplamente discutidos na literatura jurídica, organizacional e sociológica, sendo reconhecidos como mecanismos que privilegiam o diálogo, a autonomia das partes e a construção de consensos. Autores como Fisher e Ury (2011), Deutsch (2012), Moore (2014) e Bush e Folger (2005) destacam que a resolução cooperativa dos conflitos depende, antes de tudo, de condições relacionais favoráveis e de uma cultura institucional que legitime a participação, o respeito mútuo e a comunicação transparente. Assim, mais do que procedimentos formais, os meios extrajudiciais representam práticas sociais e organizacionais que exigem mudanças culturais profundas para a sua correcta implementação.

No campo da cultura organizacional, estudos clássicos de Schein (2010), Hofstede (1991), Cameron e Quinn (2011) e Deal e Kennedy (2000), indicam que as organizações se estruturam com base em valores, normas, percepções, narrativas e símbolos que moldam tanto o comportamento individual quanto os padrões colectivos de interacção. Esses elementos também influenciam a forma como os conflitos são compreendidos e administrados, podendo favorecer práticas colaborativas ou reforçar abordagens coercitivas, hierárquicas ou judicializadas. Assim, compreender a relação entre cultura organizacional e os meios extrajudiciais exige uma análise que vá além da descrição de procedimentos, alcançando a interpretação das dinâmicas socioculturais que os sustentam.

A evolução histórico-normativa dos MERC, especialmente no contexto lusófono e africano, reforça essa relação. O avanço legislativo que promove a mediação laboral, a conciliação nas relações de trabalho ou as comissões internas de resolução de conflitos tem encontrado, em muitos casos, limitações práticas associadas a resistências culturais, falta de competências



relacionais e permanência de modelos hierárquicos centralizadores. Em paralelo, organizações que cultivam culturas de confiança, abertura comunicacional e liderança participativa têm demonstrado maior propensão ao uso bem-sucedido desses mecanismos para resolução de conflitos laborais.

Dessa forma, apesar da robustez teórica desenvolvida nas últimas décadas, observa-se que os estudos tendem a tratar cultura organizacional e meios extrajudiciais como campos relativamente separados. Uma análise integrativa que os articule de forma crítica ainda constitui uma lacuna significativa no estado da arte, justificando a pertinência desta investigação.

Assim, o presente artigo tem como propósito sistematizar os critérios teóricos essenciais que caracterizam a relação entre cultura organizacional e a utilização de meios extrajudiciais de resolução de conflitos laborais, integrando contributos clássicos e contemporâneos, bem como evidências normativas (leis) e organizacionais. Ao reunir, comparar e sintetizar diferentes abordagens, busca-se oferecer uma compreensão aprofundada e crítica que contribua para o avanço científico no campo, indicando caminhos para futuras investigações e para a melhoria das práticas institucionais.

**Objectivo geral:** sistematizar os critérios teóricos essenciais que caracterizam a relação entre cultura organizacional e a utilização de meios extrajudiciais de resolução de conflitos laborais, por meio de uma análise crítica e integrada da literatura.

### Objectivos específicos:

1. Mapear os contributos teóricos, empíricos e normativos sobre cultura organizacional e gestão de conflitos laborais, com ênfase nos meios extrajudiciais.
2. Comparar abordagens, modelos e evidências, identificando convergências e divergências.
3. Identificar lacunas teóricas e metodológicas que possam orientar investigações futuras.
4. Propor novas interpretações ou articulações teóricas sobre o papel da cultura na eficácia dos MERC.
5. Sintetizar tendências contemporâneas relacionadas às práticas de gestão e comportamento organizacional que influenciam a adopção dos mecanismos extrajudiciais.



Com este enquadramento, o artigo avança para a descrição metodológica e, posteriormente, para a análise crítica dos resultados e discussão teórica.

## METODOLOGIA

A investigação adoptou uma abordagem qualitativa, de natureza teórica, fundamentada na revisão integrativa da literatura científica. Essa metodologia é adequada para estudos cujo objectivo consiste na identificação, comparação e sistematização de conceitos, teorias e evidências, especialmente quando se pretende articular campos disciplinares distintos, como cultura organizacional e meios extrajudiciais de resolução de conflitos.

Foi realizado um levantamento bibliográfico abrangente em bases de dados como *Scopus*, *Web of Science*, *SciELO*, *Google Scholar*, *EBSCOhost* e *RedALyC*. A pesquisa utilizou descritores em português, inglês e espanhol, incluindo: *organizational culture*, *cultura organizacional*, *labour conflict*, *conflitos laborais*, *alternative dispute resolution*, *mediação laboral* e *negociação organizacional*. Foram incluídos artigos, livros e relatórios publicados entre 1990 e 2024.

Os critérios de inclusão consideraram estudos que abordassem, de forma directa ou indirecta, a relação entre cultura organizacional e formas de resolução de conflitos. Estudos exclusivamente jurídicos, sem interface organizacional, ou ensaios não fundamentados cientificamente foram excluídos. Ao final da triagem, cerca de 120 documentos foram seleccionados para leitura exploratória, dos quais 58 compuseram a amostra final analisada em profundidade.

A análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 2016), organizada em três etapas: leitura comprehensiva dos materiais; categorização temática; e síntese analítica. As categorias emergentes incluíram: fundamentos conceptuais da cultura organizacional; princípios dos MERC; factores culturais que influenciam a gestão de conflitos; percepções de justiça organizacional; modelos de comunicação interna; liderança e competências relacionais; e institucionalização normativa dos mecanismos extrajudiciais.

A revisão integrativa permitiu comparar autores clássicos e contemporâneos, identificar convergências e divergências teóricas e propor uma síntese conceptual crítica. Esse processo assegurou rigor interpretativo e coerência analítica, embora se reconheçam limitações inerentes a estudos exclusivamente teóricos, como a ausência de dados empíricos directos e a dependência da disponibilidade bibliográfica.



Os resultados são apresentados na secção seguinte, articulando evolução conceitual, críticas teóricas e novos contributos interpretativos.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados obtidos nesta investigação, fundamentada na síntese teórica e na revisão crítica da literatura especializada, permite compreender de forma aprofundada a evolução conceptual do objecto de estudo, assim como identificar convergências, divergências e lacunas que caracterizam a relação entre cultura organizacional e a utilização de meios extrajudiciais de resolução de conflitos laborais. A discussão que se segue está organizada de modo progressivo: inicia com uma abordagem conceptual geral para, posteriormente, avançar em direções específicas que evidenciam os critérios teóricos essenciais estruturados na metodologia.

### 1. Abordagem conceptual geral: cultura organizacional e conflitos laborais.

#### ✓ Evolução histórica do conceito de cultura organizacional.

A compreensão da cultura organizacional evoluiu significativamente desde a década de 1970, quando Pettigrew (1979) introduziu a ideia de cultura como um sistema de significados partilhados no interior das organizações. Antes disso, predominavam modelos mecanicistas centrados na estrutura formal, na hierarquia e na racionalidade administrativa, como proposto por Taylor e Fayol no início do século XX. A partir dos anos 1980, com Schein (1985), a cultura organizacional passa a ser entendida como um conjunto de pressupostos básicos internalizados pelos membros da organização e transmitidos socialmente ao longo do tempo.

Essa perspectiva antropológica e sociológica permitiu superar interpretações meramente instrumentais, conduzindo à compreensão de que a cultura molda percepções, atitudes, modos de comunicação e padrões de comportamento, elementos que influenciam directamente a forma como conflitos emergem e são geridos. Autores como Robbins e Judge (2019), consolidam essa visão ao definir a cultura como um sistema de valores e significados partilhados que diferencia uma organização das demais. Chiavenato (2014), por sua vez, sublinha que a cultura constitui um “padrão de comportamentos organizacionais”, influenciando o clima laboral, a motivação e a receptividade a processos de diálogo, negociação e cooperação.

#### ✓ Conflitos laborais: evolução conceptual e determinantes.



Historicamente, os conflitos laborais foram interpretados de modo predominantemente negativo, associados a problemas disciplinares, falhas de liderança ou desajustes individuais - uma visão predominante até meados do século XX, especialmente sob o paradigma da Administração Científica. Com o avanço das teorias comportamentais e humanistas, especialmente após a década de 1960, reconheceu-se que o conflito pode assumir formas funcionais ou disfuncionais (Gil, 2008). A perspectiva contemporânea, de orientação interacionista, defende que o conflito é inevitável e, em muitos casos, desejável por estimular inovação, pensamento crítico e aprendizagem organizacional.

Conflitos laborais podem derivar de fontes distintas: diferenças pessoais, estilos de comunicação, ambiguidades de papéis, interesses divergentes, relações de poder, falhas estruturais e valores culturais. É neste último ponto que se estabelece a conexão central com a cultura organizacional: a forma como uma instituição interpreta um conflito depende do que ela normaliza, tolera ou valoriza no seu sistema cultural.

#### **Etapas dos conflitos individuais:**

1. Identificação do conflito: o trabalhador percebe uma violação de direito ou tratamento inadequado; pode envolver jornada, salário, assédio, punição, etc.
2. Comunicação interna: o empregado relata o problema ao superior, RH ou sector responsável; busca-se resolver de forma directa e informal.
3. Negociação ou mediação interna: a empresa e o trabalhador tentam chegar a um entendimento; pode envolver reuniões, ajustes contratuais ou acordos administrativos.
4. Mediação ou conciliação externa (opcional): se a empresa possuir convénios com câmaras de mediação, o caso pode ser analisado por um mediador neutro.
5. Reclamação judicial (se não houver acordo): o trabalhador pode accionar a Justiça do Trabalho para reivindicar seus direitos; a acção busca decisão judicial definitiva.

#### **Etapas dos conflitos colectivos:**

1. Identificação das demandas da categoria: o sindicato consulta trabalhadores e identifica reivindicações comuns; pode envolver salário, jornada, segurança, benefícios etc.
2. Formulação da pauta de reivindicações: o sindicato organiza as demandas em um documento formal para iniciar negociações.



3. Negociação colectiva: sindicato e empresa(s) discutem propostas; o objectivo é chegar a um acordo consensual.
4. Mediação ou arbitragem (opcional): se não houver consenso, as partes podem recorrer a: mediadores do Ministério do Trabalho (IGT); e arbitragem em casos permitidos
5. Greve ou paralisação (em caso de impasse): usada como forma de pressão colectiva prevista em lei; deve ser comunicada e organizada pelo sindicato.
6. Acordo, convenção colectiva ou dissídio colectivo: se houver acordo: firma-se um acordo ou convenção colectiva; se não houver acordo: o conflito pode ser levado ao Tribunal do Trabalho (dissídio colectivo).

✓ **Implantação de um Sistema Integrado de Gestão de Conflitos (SIGC)**

A adopção de meios extrajudiciais de solução de conflitos depende directamente de uma cultura organizacional orientada ao diálogo e à cooperação, pois somente em ambientes que valorizam a comunicação transparente é possível consolidar práticas efectivas de mediação, conciliação e negociação. Schein (2010) destaca que culturas baseadas em confiança, abertura e comunicação horizontal são férteis para mediação e negociação

Recomenda-se a criação de um SIGC alinhado à cultura institucional, com foco em:

- Promoção da comunicação não violenta;
- Capacitação de lideranças em técnicas de negociação e mediação;
- Estruturação de espaços apropriados para resolução extrajudicial;
- Políticas internas claras de prevenção e gestão de conflitos.

O objectivo é fortalecer uma cultura de diálogo e reduzir judicializações desnecessárias.

## 2. Os meios extrajudiciais na resolução de conflitos: evolução, fundamentos e bases normativas

✓ **Surgimento e consolidação dos meios extrajudiciais**

Os meios extrajudiciais de resolução de conflitos, também conhecidos como *ADR - Alternative Dispute Resolution*, começaram a ganhar força nos países anglo-saxónicos durante os anos 1970, especialmente como resposta à sobrecarga judicial. Nos anos 1990, esses mecanismos



expandiram-se no âmbito laboral, graças à sua eficácia na resolução de conflitos de forma célere e menos onerosa.

Na literatura lusófona, Leitão (2014) destaca que a negociação, conciliação, mediação e arbitragem passaram a integrar marcos jurídicos em vários países, sendo reconhecidas como instrumentos legítimos de resolução de conflitos laborais.

### ✓ **Bases legais e normativas**

De forma geral, os meios extrajudiciais encontram sustentação em instrumentos legais como:

- Acordos internacionais da OIT (Organização Internacional do Trabalho) que incentivam métodos de composição amigável;
- Legislações de mediação e arbitragem adoptadas em vários países lusófonos (ex.: Leis de Mediação e Arbitragem de Portugal, Angola e Brasil);
- Normativos internos das organizações, tais como códigos de conduta, estatutos, regulamentos disciplinares ou comissões internas de mediação.

Do ponto de vista jurídico, esses mecanismos são valorizados por: promoverem economia processual; garantir flexibilidade; preservarem a relação laboral; incentivarem a participação das partes; evitarem escalada de conflitos.

### **Análise Crítica do Contexto Angolano e a Eficácia dos MERC**

Para além dos factores culturais internos da organização, a eficácia dos Meios Extrajudiciais de Resolução de Conflitos (MERC) depende intrinsecamente do quadro normativo e das dinâmicas socioculturais do contexto geográfico onde a organização está inserida. No caso angolano, a adopção dos MERC é permeada por desafios legais e culturais específicos que precisam ser abordados criticamente.

#### **1. Análise Jurídica Crítica: O Quadro Normativo Angolano**

O ordenamento jurídico angolano, em sintonia com tendências internacionais, adoptou instrumentos que incentivam a Auto composição, embora com limitações práticas:

- Incentivo Legal: A Lei Geral do Trabalho (Lei n.º 7/15, de 15 de Junho) estabelece a tentativa de conciliação como um procedimento obrigatório antes do recurso à via contenciosa. Essa obrigatoriedade busca reduzir a litigiosidade e promover a resolução rápida de conflitos. Além disso, a Lei da Mediação e Conciliação (Lei n.º 16/16, de 12 de



Setembro) e a Lei da Arbitragem Voluntária (Lei n.º 17/16, de 12 de Setembro) oferecem o arcabouço formal para a institucionalização desses mecanismos.

- Limitação da Confiança Institucional: O principal desafio não é a ausência de lei, mas a prática cultural de judicialização ("cultura do litígio") que persiste. A sobrecarga da Inspecção Geral do Trabalho (IGT) e a percepção de que o sistema judicial (Tribunal do Trabalho) oferece maior poder de execução e garantia de justiça contribuem para o esvaziamento dos MERC puramente voluntários.
- Capacidade e Formação: A plena operacionalização dos MERC é limitada pela capacidade institucional e pela escassez de mediadores e árbitros independentes e qualificados especializados em matérias laborais. A confiança no processo extrajudicial está directamente ligada à neutralidade e *expertise* do terceiro facilitador, um recurso ainda em consolidação no país.

## 2. Influência de Factores Socioculturais (Distância Hierárquica)

A cultura organizacional é uma subcultura que interage com a cultura nacional. Em muitos países africanos e em Angola, a elevada distância hierárquica é um factor sociocultural preponderante que molda a gestão de conflitos

- Elevada Distância Hierárquica: baseando-se em estudos culturais como os de Hofstede (2010), sociedades com alta distância hierárquica valorizam a autoridade, o *status* e o poder concentrado. No contexto laboral angolano, isso se manifesta na relutância do trabalhador em confrontar directamente ou questionar a decisão de um superior, mesmo em um ambiente mediado.
- Implicação na Mediação Interna: se um mediador interno (e.g., um técnico de RH) for de *status* inferior ou igual ao do superior envolvido no conflito, sua neutralidade e poder de influência são diminuídos aos olhos do empregado. O trabalhador pode simular a busca por acordo ou, simplesmente, rejeitar o MERC, preferindo a suposta neutralidade da autoridade judicial externa.
- Status e Legitimidade do Mediador: A aceitação da resolução extrajudicial, nesse contexto, pode ser directamente proporcional ao grau de *status* social ou profissional do mediador. Moore (2014) e outros autores destacam que a legitimidade do processo depende da percepção de imparcialidade e competência.



Exemplo Crítico: A mediação torna-se mais eficaz se o mediador possuir um elevado *status* percebido (e.g., um ex-Juiz, um líder comunitário de prestígio ou um profissional externo de renome). O poder moral ou institucional do terceiro garante que o acordo terá peso e será respeitado por ambas as partes, especialmente pela liderança.

Em síntese, para que os MERC floresçam em Angola, não basta a modernização legal; é imperativo desenvolver uma cultura organizacional que reduza a distância hierárquica interna no tratamento de conflitos e que utilize mecanismos e mediadores dotados de *status* que reforcem a sua legitimidade perante a cultura nacional.

#### ✓ **Características essenciais dos quatro meios extrajudiciais**

- Negociação: interacção directa entre as partes; flexível, rápida e centrada em interesses.
- Conciliação: presença de um terceiro que propõe alternativas, sem poder decisório.
- Mediação: processo colaborativo, centrado na comunicação e reconstrução das relações.
- Arbitragem: decisão vinculativa proferida por árbitro especializado; mais formal que os demais mecanismos.

Todos esses meios apresentam como elemento comum a autonomia das partes, característica profundamente influenciada pela cultura organizacional.

### **3. Principais correntes teóricas que articulam cultura organizacional e meios extrajudiciais.**

#### ✓ **Corrente estrutural-funcionalista**

Esta abordagem interpreta a cultura como um sistema de valores estáveis que garante a ordem organizacional. Para essa corrente, culturas fortes e orientadas à cooperação favorecem o uso de mecanismos Auto compositivos, pois reduzem a incerteza e aumentam a confiança interna. Schein (2010) destaca que culturas baseadas em confiança, abertura e comunicação horizontal são férteis para mediação e negociação.



### ✓ Corrente simbólico-interpretativa

Segundo autores como Hatch e Cunliffe (2013), esta corrente focaliza os significados que as pessoas atribuem às práticas de gestão. Assim, a percepção dos trabalhadores sobre a justiça procedural, legitimidade e neutralidade dos meios extrajudiciais depende das narrativas culturais da organização. Essa abordagem é fundamental para compreender por que algumas instituições resistem à mediação ou à arbitragem.

### ✓ Corrente crítica

Influenciada por estudos de poder, esta corrente defende que conflitos laborais são expressão de relações de dominação. Assim, mecanismos extrajudiciais podem ser vistos tanto como instrumentos de democratização do diálogo quanto como dispositivos de manutenção do status quo, dependendo da cultura organizacional. Organizações com culturas autoritárias podem utilizar mediação como mera formalidade, sem efeito real.

## 4. Articulação teórica: como a cultura condiciona a eficácia dos Meios Extrajudiciais

A relação entre cultura organizacional e a utilização de meios extrajudiciais de resolução de conflitos laborais constitui um eixo central da literatura especializada, revelando que a eficácia desses mecanismos depende, em larga medida, das condições simbólicas, normativas e relacionais construídas no interior das organizações. A análise crítica da produção científica evidencia que não basta a existência formal de dispositivos como negociação, conciliação, mediação ou arbitragem; a sua aplicabilidade e efectividade estão profundamente condicionadas pelo conjunto de valores, normas, práticas e percepções que caracterizam a cultura institucional. Assim, esta relação deve ser compreendida como um sistema interdependente, no qual elementos culturais moldam comportamentos, influenciam expectativas e orientam a adesão ou resistência das partes aos processos Auto compositivos.

### ✓ Valores culturais e predisposição ao diálogo

A literatura demonstra que valores culturais orientados para participação, cooperação e transparência tendem a favorecer a aceitação dos meios extrajudiciais. Numa cultura em que prevalecem relações horizontais, confiança mútua e reconhecimento do diálogo como instrumento legítimo de gestão, os trabalhadores sentem-se mais seguros e motivados para recorrer a processos como mediação e negociação. O inverso também é verdadeiro: culturas marcadas pelo controlo rígido, centralização da autoridade ou baixa tolerância ao erro



frequentemente reproduzem padrões de fechamento comunicacional, desencorajando a utilização de mecanismos informais ou cooperativos.

#### ✓ Modelos de comunicação interna

A comunicação organizacional, enquanto expressão prática da cultura, constitui um dos principais factores que influenciam a operacionalização dos meios extrajudiciais. Organizações que promovem fluxos comunicacionais abertos e bilaterais facilitam a emergência de espaços de diálogo, condição essencial para a mediação e conciliação. A transparência dos processos comunicacionais reforça o sentimento de justiça procedural e fomenta percepções positivas sobre a neutralidade dos agentes responsáveis pela resolução de conflitos. Por outro lado, modelos comunicacionais hierarquizados, fragmentados ou predominantemente unidireccionais tendem a limitar a circulação de informação e a reduzir a confiança necessária à utilização dos mecanismos Auto compositivos.

#### ✓ Percepções de justiça organizacional

Outro elemento crítico observado na literatura é a percepção de justiça organizacional, que compreende a avaliação que os indivíduos fazem tanto da imparcialidade dos processos quanto da equidade dos resultados. A adesão aos meios extrajudiciais é significativamente maior quando os trabalhadores percebem que as regras são claras, que as decisões são fundamentadas e que o processo é conduzido de forma imparcial. A cultura organizacional desempenha um papel importante na construção dessas percepções: instituições que valorizam mérito, integridade e transparência tendem a criar um ambiente mais favorável à utilização de mecanismos consensuais. Em contextos onde predominam favoritismos, arbitrariedades ou falta de legitimidade das lideranças, a confiança nos meios extrajudiciais é geralmente reduzida.

#### ✓ Competências relacionais e práticas de liderança

A liderança surge como outro elemento estruturante que condiciona a utilização dos meios extrajudiciais. Líderes com competências desenvolvidas em gestão emocional, negociação e comunicação tendem a promover abordagens mais colaborativas e preventivas dos conflitos. Ao contrário, estilos de liderança autoritários, punitivos ou excessivamente orientados para a hierarquia reforçam padrões culturais que dificultam a adopção de práticas mediadoras. Assim, a literatura evidencia que a liderança actua como mediadora entre cultura organizacional e gestão de conflitos, podendo reforçar ou atenuar a influência dos valores culturais sobre os processos extrajudiciais.



✓ **Estruturas normativas internas e institucionalização dos meios extrajudiciais**

Por fim, a institucionalização de estruturas normativas internas, como códigos de ética, regulamentos de conduta laboral, comissões internas de mediação ou procedimentos formais de conciliação, contribui para consolidar práticas extrajudiciais no âmbito da organização. Todavia, a simples existência de normas ou regulamentos não garante a sua aplicação efectiva. A literatura destaca que tais instrumentos só alcançam plena funcionalidade quando integrados numa cultura organizacional coerente, na qual as regras são internalizadas pela comunidade de trabalho e reconhecidas como legítimas.

Em síntese, a articulação teórica analisada revela que a eficácia dos meios extrajudiciais de resolução de conflitos laborais depende de uma combinação de factores culturais, comunicacionais, relacionais e normativos. A cultura organizacional emerge como núcleo estruturante dessa relação, funcionando simultaneamente como facilitadora ou como barreira para a adopção de práticas Auto compositivas. A literatura também demonstra que o sucesso desses mecanismos requer coerência entre valores culturais, práticas de liderança, fluxos comunicacionais e normas institucionais. Assim, a compreensão crítica dessa articulação fornece bases importantes para interpretar as tensões e potencialidades presentes no campo da gestão de conflitos laborais e aponta direcções relevantes para investigação futura.

### **Modelo de Intervenção Cultural (MIC) para a Implementação de MERC**

O sucesso do Sistema Integrado de Gestão de Conflitos (SIGC) reside na capacidade da organização de realizar uma mudança cultural planejada, transformando os valores e pressupostos subjacentes. A intervenção deve ser estruturada em fases que garantam o alinhamento de incentivos e a consolidação de novas práticas de diálogo.

<b>Acção Proposta</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
Auditoria da Cultura de Conflito	Análise de dados de RH (judicialização, tempo de resolução) e inquéritos de clima. A percepção de Justiça Organizacional e a Confiança na Liderança são factores cruciais para a eficácia dos MERC, conforme a literatura sobre Comportamento Organizacional (Robbins & Judge, 2019).



Mapeamento dos Valores Culturais	Utilizar <i>frameworks</i> validados para diagnosticar o tipo de cultura. O uso do OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> ), baseado no <i>Competing Values Framework</i> , proposto por Cameron e Quinn (2011), permite identificar a prevalência de valores de Hierarquia/Controlo (barreiras) ou Clã/Cooperação (facilitadores) para a Auto composição.
Entrevistas Estratégicas	Conforme defendido por Schein (2010), é necessário investigar os pressupostos básicos e os valores subjacentes (o nível mais profundo da cultura) sobre a autoridade e o conflito, para além dos artefactos visíveis.

## 2. Fase de Intervenção e Alinhamento Estratégico (O Que Fazer?)

Esta fase foca em modificar os artefactos e valores para sinalizar o compromisso com o diálogo, através do alinhamento de sistemas e do desenvolvimento de competências.

Acção Proposta	Fundamentação Teórica
Redesenho de Incentivos Organizacionais	A cultura é mantida por mecanismos de recompensa e controlo (Schein, 2010). Bonificar os líderes que resolvem conflitos via mediação e conciliação alinha o sistema de gestão de desempenho com o valor do diálogo, desincentivando o recurso imediato à via judicial ou punitiva.
Treinamento de Competências Relacionais	A resolução cooperativa de conflitos depende de condições relacionais favoráveis (Deutsch, 2012). O treinamento intensivo em Comunicação Não Violenta e Negociação Colaborativa (método dos princípios de Fisher & Ury, 2011) transforma a gestão de conflitos numa competência básica de liderança, um elemento estrutural na eficácia dos MERC.
Criação de Rituais e Estruturas Formais	A criação de estruturas formais, como o <i>Ombudsman</i> laboral, e rituais (sessões de <i>feedback</i> sobre a justiça) são artefactos culturais que demonstram o compromisso da gestão (Deal & Kennedy, 2000), conferindo legitimidade ao SIGC.

### 3. Fase de Consolidação e Institucionalização (Como Garantir a Sustentabilidade?)

A fase final visa a institucionalização das novas práticas, garantindo que a mudança seja incorporada e transmitida socialmente.

Ação Proposta	Fundamentação Teórica
Integração nos Processos de Socialização	A cultura é perpetuada através da transmissão social dos seus pressupostos (Chiavenato, 2014). Incluir a filosofia do SIGC nos programas de integração ( <i>onboarding</i> ) e utilizar narrativas de sucesso de mediações (histórias culturais) ajudam a modelar o comportamento desejado.
Ações de Reforço da Liderança	O comportamento da liderança é o mecanismo mais poderoso de reforço cultural (Schein, 2010). A participação e o reforço público do uso dos MERC pela alta gestão reforçam a coerência e a legitimidade do novo sistema.
Monitorização Contínua	O monitoramento de métricas como a satisfação e a redução da litigiosidade é vital para a aprendizagem organizacional. Essa abordagem permite à gestão corrigir as falhas procedimentais e alinhar continuamente a cultura às metas estratégicas (Cameron & Quinn, 2011).

## CONCLUSÕES

A investigação demonstrou que a relação entre cultura organizacional e meios extrajudiciais de resolução de conflitos laborais é profunda, complexa e estruturante. Os meios extrajudiciais não actuam de forma isolada: sua eficácia depende de valores, práticas, percepções e dinâmicas culturais que regulam o comportamento organizacional. Assim, mecanismos como negociação, conciliação, mediação e arbitragem só alcançam resultados consistentes quando inseridos em culturas que valorizam o diálogo, a confiança, a transparéncia, a justiça organizacional e a participação.

A literatura analisada revela que culturas colaborativas, comunicacionais e inclusivas favorecem amplamente a adopção de mecanismos extrajudiciais; já culturas autoritárias,



hierárquicas e punitivas tendem a gerar resistência, desconfiança e judicialização dos conflitos. A liderança, a comunicação interna e a institucionalização normativa surgem como factores críticos mediadores dessa relação.

Identificaram-se também lacunas importantes: poucos estudos integram perspectivas jurídicas, organizacionais e sociopsicológicas; há carência de investigações empíricas em contextos angolanos e africanos; e falta uma teoria robusta que articule cultura organizacional e meios extrajudiciais de forma sistemática. Este estudo contribui, assim, para o avanço do estado da arte ao consolidar critérios teóricos que podem orientar futuras investigações e apoiar organizações na promoção de ambientes laborais mais cooperativos e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angola. (2015). Lei n.º 7/15, de 15 de junho. *Lei Geral do Trabalho*. Diário da República, I Série, n.º 87.
- Angola. (2016). Lei n.º 16/16, de 12 de setembro. *Lei sobre a Mediação e Conciliação*. Diário da República, I Série, n.º 155.
- Angola. (2016). Lei n.º 17/16, de 12 de setembro. *Lei sobre a Arbitragem Voluntária*. Diário da República, I Série, n.º 155.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Edições 70.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração* (9ª ed.). Elsevier Brasil.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Rev. ed.). Perseus Publishing.
- Deutsch, M. (2012). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.



- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais* (2<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Leitão, L. (2014). *Mediação e resolução alternativa de conflitos: Teoria e prática*. Almedina.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

