

Gestão do conhecimento e mudança organizacional: fundamentos, modelos e implicações estratégicas para as organizações angolanas

Knowledge management and organizational change: foundations, models and strategic implications for Angolan organizations

Zacarias Samba dos Santos¹

RESUMO

No contexto de volatilidade e complexidade empresarial contemporânea, a Gestão do Conhecimento (GC) e a gestão da mudança emergem como competências estratégicas para a sobrevivência organizacional. Este artigo tem como objetivo analisar a relação entre a GC e a mudança organizacional, identificando fundamentos teóricos, modelos de referência e implicações estratégicas para as organizações angolanas. A metodologia baseia-se numa revisão integrativa da literatura publicada nas bases Scopus, Web of Science e SciELO, complementada pela análise de relatórios institucionais do contexto africano. Os resultados evidenciam que o conhecimento organizacional, nas dimensões tácita e explícita, constitui o recurso mais valioso para a adaptabilidade, revelando uma profunda interdependência: gerir bem o conhecimento eleva a qualidade da mudança, enquanto gerir bem a mudança otimiza a eficácia da aprendizagem. Conclui-se que as organizações angolanas, face à necessidade de transformação económica, precisam de desenvolver capacidades simultâneas em ambas as dimensões como condições estruturais de competitividade e sustentabilidade. Para tal, propõem-se cinco estratégias integradas ajustadas ao contexto local e destaca-se o papel das academias nacionais na capacitação de quadros e transferência regional de conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Mudança organizacional. Aprendizagem organizacional. Capital intelectual. Organizações angolanas.

ABSTRACT

In the context of contemporary business volatility and complexity, Knowledge Management (KM) and change management emerge as fundamental strategic capabilities for organizational survival. This article aims to analyze the relationship between KM and organizational change, identifying theoretical foundations, reference models, and strategic implications for Angolan organizations. The methodology

¹ Doutor em Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Saurimo | Universidade Lueji Ankonde, Angola
E-mail: zacassantos@gmail.com - ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>

is based on an integrative review of the published literature related to the topic, across the Scopus, Web of Science, and SciELO databases, complemented by the analysis of institutional reports from the African context. The results demonstrate that organizational knowledge, in both its tacit and explicit dimensions, constitutes the most valuable resource for adaptability, revealing a profound interdependence: effectively managing knowledge enhances the quality of change, whereas successfully managing change optimizes the efficacy of learning. In conclusion, face to the need for economic transformation, Angolan organizations must develop simultaneous capabilities in both dimensions as structural conditions for competitiveness and sustainability. To this end, five integrated strategies tailored to the local context are proposed, and the role of national academies in capacity building and regional knowledge transfer is highlighted.

Keywords: Knowledge management. Organizational change. Organizational learning. Intellectual capital. Angolan organizations.

1. INTRODUÇÃO

Vivemos numa época de transformação sem precedentes. A aceleração tecnológica, a globalização dos mercados, a emergência de novos modelos de negócio digitais e a crescente complexidade dos ambientes organizacionais têm colocado a mudança como condição permanente, e não como episódio excepcional, da vida das organizações modernas. Neste cenário, o conhecimento nas suas múltiplas formas, da experiência individual tácita ao capital intelectual codificado e partilhado emerge como o activo estratégico mais valioso e como o principal motor da capacidade organizacional de adaptação e inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e (MELE *et al.*, 2024).

A Gestão do Conhecimento (GC), enquanto campo de estudo e prática gerencial, ocupa-se precisamente de como as organizações criam, capturam, organizam, partilham e aplicam o conhecimento de que dispõem para alcançar os seus objectivos estratégicos. Desde as contribuições seminais de Drucker (1993), que antecipou a emergência da "sociedade do conhecimento", de Nonaka e Takeuchi (1995), que modelaram os processos de criação de conhecimento nas organizações, e de Davenport e Prusak (1998), que analisaram as condições práticas de transferência de conhecimento, o campo evoluiu de forma expressiva, incorporando perspectivas da psicologia organizacional, da tecnologia de informação, da gestão estratégica e da teoria das organizações.

A gestão da mudança organizacional, por sua vez, tornou-se uma competência gerencial crítica numa época em que as organizações que não se adaptam rapidamente às

transformações do ambiente perdem competitividade de forma acelerada e irreversível. Os modelos de Lewin (1951), Kotter (1996), Prosci (2006) e Scharmer (2009), oferecem quadros conceptuais e metodológicos para compreender e conduzir processos de mudança organizacional de forma estruturada, minimizando resistências e maximizando a probabilidade de sucesso das transformações.

A relação entre Gestão do Conhecimento e mudança organizacional é profunda e bidirecional: a mudança organizacional eficaz depende da capacidade de aprender o que implica gestão do conhecimento; e a Gestão do Conhecimento só produz valor quando a organização é capaz de mudar o seu comportamento com base no conhecimento adquirido o que implica gestão da mudança. Esta interdependência constitui o núcleo conceptual do presente artigo.

No contexto angolano, onde as organizações públicas e privadas enfrentam simultaneamente pressões de modernização, digitalização e diversificação económica, o desenvolvimento de capacidades em Gestão do Conhecimento e em gestão da mudança é particularmente urgente e estratégico. A questão científica que orienta esta investigação é: como a Gestão do Conhecimento e a gestão da mudança organizacional se articulam para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das organizações angolanas num contexto de transformação acelerada?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Conhecimento como Recurso Estratégico.

A emergência do conhecimento como recurso estratégico central das organizações é uma das transformações mais profundas do pensamento de gestão do século XX. Drucker (1993), foi um dos primeiros a argumentar que, na economia pós-industrial, o conhecimento superaria o capital físico, a terra e o trabalho não qualificado como factor de produção determinante. Esta perspectiva fundamenta-se na natureza singular do conhecimento como recurso económico: ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento não se esgota com o uso, pode ser aplicado simultaneamente em múltiplos contextos e gera retornos crescentes quando partilhado e combinado (GRANT, 1996).

A Visão da Empresa Baseada em Recursos (Resource-Based View — RBV), desenvolvida por Penrose (1959), e consolidada por Barney (1991), oferece o quadro teórico mais influente para compreender o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. Segundo Barney (1991), um recurso gera vantagem competitiva sustentável quando é valioso, raro, inimitável e não substituível características que o conhecimento organizacional,

especialmente na sua dimensão tácita, satisfaz de forma particularmente plena. As rotinas organizacionais, as competências distintivas e a cultura de aprendizagem são formas de conhecimento que dificilmente podem ser replicadas pelos concorrentes, constituindo fontes de diferenciação duradouras.

A tipologia do conhecimento organizacional proposta por Polanyi (1966), que distingue entre conhecimento tácito ("sabemos mais do que conseguimos dizer") e conhecimento explícito (codificável, transmissível e armazenável) é a base conceptual sobre a qual se desenvolveu a maior parte da literatura em GC. Esta distinção tem implicações profundas para a gestão: enquanto o conhecimento explícito pode ser capturado em documentos, bases de dados e sistemas de informação, o conhecimento tácito reside nas pessoas, nas suas experiências, intuições e julgamentos, e só pode ser transferido através de processos de socialização, mentoria e aprendizagem experiencial.

2.2 Tipologia e Dimensões do Conhecimento Organizacional.

A Tabela 1 apresenta a tipologia do conhecimento organizacional, com indicação das características de cada tipo, das formas de partilha mais adequadas e dos principais desafios de gestão associados.

Tabela 1 — Tipologia e dimensões do conhecimento organizacional.

Tipo de Conhecimento	Características	Formas de Partilha	Desafios de Gestão
Tácito Individual	Pessoal, experiencial, difícil de articular e codificar	Socialização, mentoria, comunidades de prática	Retenção quando o colaborador abandona a organização
Tácito Colectivo	Incorporado em rotinas, cultura e práticas de grupo	Aprendizagem organizacional, grupos de trabalho	Resistência à mudança, inércia cultural
Explícito Codificado	Documentado, transferível, replicável, formal	Manuais, bases de dados, sistemas de informação	Desactualização rápida, sobrecarga de informação
Explícito Incorporado	Integrado em processos, produtos e tecnologias	Processos padronizados, transferência tecnológica	Rigidez processual, dificuldade de adaptação

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Nonaka e Takeuchi (1995), Polanyi (1966) e Davenport e Prusak (1998).

A gestão eficaz do conhecimento organizacional exige estratégias diferenciadas para cada tipo de conhecimento. Para o conhecimento tácito individual o mais valioso e o mais difícil de gerir, as organizações desenvolvem programas de mentoria, comunidades de prática e processos estruturados de sucessão e transferência de conhecimento entre colaboradores seniores e juniores. Para o conhecimento explícito codificado, os sistemas de gestão documental, as intranets colaborativas e as bases de dados de lições aprendidas constituem instrumentos fundamentais de captura, organização e acesso.

2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento.

A Tabela 2 apresenta os principais modelos de Gestão do Conhecimento identificados na literatura, com indicação dos autores, processos centrais e contribuição principal de cada abordagem.

Tabela 2 — Principais modelos de Gestão do Conhecimento.

Modelo	Autores	Processos Centrais	Contribuição Principal
Modelo SECI	Nonaka e Takeuchi (1995)	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização	Conversão entre conhecimento tácito e explícito como motor da inovação
Modelo de Davenport e Prusak	Davenport e Prusak (1998)	Geração, codificação e transferência de conhecimento	Enfoque no mercado interno de conhecimento e nas condições organizacionais
Modelo de Aprendizagem Organizacional	Senge (1990), Argyris e Schön (1978)	Ciclos de aprendizagem simples e dupla, pensamento sistémico	Ligação entre GC e capacidade adaptativa da organização
Modelo de Competências Essenciais	Prahalad e Hamel (1990)	Identificação, desenvolvimento e alavancagem de competências-chave	Alinhamento entre GC e vantagem competitiva sustentável
Modelo de Capital Intelectual	Stewart (1997), Edvinsson e Malone (1997)	Gestão do capital humano, estrutural e relacional	Mensuração e valorização do conhecimento como activo estratégico

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Nonaka e Takeuchi (1995), Davenport e Prusak (1998), Senge (1990) e Stewart (1997).

2.3.1 O Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi.

O modelo SECI acrónimo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995), na obra "The Knowledge-Creating Company"

constitui o contributo teórico mais influente da literatura em GC e o quadro conceptual que melhor captura a dinâmica de criação de conhecimento nas organizações. O modelo descreve quatro modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito que se sucedem em espiral progressiva, gerando novos conhecimentos a cada ciclo.

A Socialização envolve a conversão de conhecimento tácito em tácito, através da partilha de experiências directas: aprendizagem por observação, imitação e prática em contexto real, como ocorre nas relações de aprendiz-mestre. A Externalização converte conhecimento tácito em explícito, através da articulação e codificação da experiência em conceitos, metáforas, modelos e documentos, o processo mais desafiante e mais valioso da criação de conhecimento. A combinação reorganiza e sistematiza conhecimento explícito existente, gerando novos conjuntos de conhecimento mais abrangentes. A Internalização converte conhecimento explícito em tácito, através do "aprender fazendo" a incorporação do conhecimento codificado nas práticas, rotinas e disposições dos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

2.3.2 Aprendizagem Organizacional e a Organização que Aprende.

O conceito de organização que aprende (learning organization), popularizado por Senge (1990) na obra "A Quinta Disciplina", descreve organizações que desenvolveram a capacidade de aprender continuamente, adaptando-se e transformando-se em resposta às mudanças do ambiente. As cinco disciplinas que caracterizam as organizações aprendentes são: domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico sendo esta última a "quinta disciplina" que integra e potencia todas as outras.

Argyris e Schön (1978) distinguem dois ciclos de aprendizagem organizacional. A aprendizagem de ciclo simples (single-loop learning) ocorre quando a organização corrige erros sem questionar os pressupostos e valores subjacentes ao seu funcionamento uma resposta adaptativa mas superficial. A aprendizagem de ciclo duplo (double-loop learning) questiona e modifica os próprios pressupostos e valores que geraram o erro, produzindo transformações mais profundas e sustentáveis. É a aprendizagem de ciclo duplo que habilita as organizações a mudar verdadeiramente, e não apenas a corrigir desvios dentro do mesmo paradigma.

2.4 Mudança Organizacional: Conceito, Tipologia e Modelos.

A mudança organizacional pode ser definida como qualquer alteração significativa e intencional nas estruturas, processos, tecnologias, estratégias, culturas ou comportamentos de uma organização, orientada para melhorar o seu desempenho, adaptar-se ao ambiente ou alcançar novos objectivos estratégicos (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) e (SOUZA; CHIMENTI, 2024). A literatura distingue entre mudança incremental ajustamentos graduais dentro do paradigma existente e mudança transformacional ruptura com o paradigma existente e redesenho fundamental da organização (NADLER; TUSHMAN, 1989).

A Tabela 3 apresenta os principais modelos de gestão da mudança organizacional identificados na literatura, com indicação das fases ou etapas, do mecanismo central e das aplicações organizacionais mais adequadas.

Tabela 3 — Principais modelos de gestão da mudança organizacional.

Modelo	Fases / Etapas	Mecanismo Central	Aplicação Organizacional
Modelo de Lewin (3 Fases)	Descongelamento, Mudança, Recongelamento	Redução de forças resistentes e aumento das forças impulsoras	Mudanças planeadas de cultura e processos organizacionais
Modelo de Kotter (8 Passos)	Urgência, coalizão, visão, comunicação, capacitação, vitórias rápidas, consolidação, institucionalização	Liderança da mudança e gestão da resistência por etapas	Transformações organizacionais de larga escala
Modelo ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement	Mudança centrada no indivíduo como unidade básica da transformação	Gestão da mudança com foco no alinhamento individual
Teoria U	Observar, recuar e reflectir, presenciar, cristalizar, prototipar, realizar	Mudança emergente a partir da percepção profunda do futuro possível	Inovação sistémica e transformação organizacional profunda

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Lewin (1951), Kotter (1996), Hiatt (2006) e Scharmer (2009).

2.4.1 O Modelo de Lewin e o Modelo de Kotter.

O modelo de três fases de Kurt Lewin (1951) descongelamento, mudança e recongelamento constitui o ponto de partida histórico da teoria da gestão da mudança. O descongelamento envolve a criação de motivação para mudar, através da desestabilização do equilíbrio existente, seja pelo aumento das forças impulsoras da mudança, pela redução das forças resistentes, ou por ambas. A fase de mudança implementa as novas práticas, comportamentos

e estruturas. O recongelamento consolida as mudanças na nova configuração estável, integrando-as na cultura, nos procedimentos e nas recompensas organizacionais.

O modelo de oito passos de Kotter (1996), desenvolvido a partir da análise de mais de cem iniciativas de mudança em grandes organizações, oferece uma visão mais operacional e sequencial do processo de mudança. Os oito passos são: criar urgência para a mudança; formar uma coalizão orientadora; desenvolver uma visão e estratégia de mudança; comunicar a visão amplamente; capacitar os colaboradores para a acção; gerar vitórias de curto prazo; consolidar os ganhos e produzir mais mudança; e ancorar as novas abordagens na cultura organizacional. A principal contribuição de Kotter é o reconhecimento de que a liderança e não apenas a gestão técnica do processo é o factor determinante do sucesso das transformações organizacionais.

2.4.2 O Modelo ADKAR e a Teoria U.

O modelo ADKAR, desenvolvido pelo Prosci Research Institute (HIATT, 2006), centra a análise da mudança no indivíduo como unidade básica da transformação organizacional. O acrónimo descreve as cinco condições necessárias para que cada colaborador abrace e sustente a mudança: Awareness (consciência da necessidade de mudar), Desire (desejo de participar na mudança), Knowledge (conhecimento de como mudar), Ability (capacidade de implementar as novas habilidades e comportamentos) e Reinforcement (reforço para sustentar a mudança). A contribuição central do ADKAR é a perspectiva de que a mudança organizacional bem-sucedida requer que estas cinco condições sejam satisfeitas a nível individual e que falhas num destes elementos explicam a maioria dos insucessos nas iniciativas de mudança.

A Teoria U, desenvolvida por Otto Scharmer (2009), propõe uma abordagem radicalmente diferente da mudança organizacional: em vez de partir do passado (o que funcionou antes) ou do presente (os problemas actuais), convida os líderes e as organizações a "presenciar" o futuro emergente a perceber o potencial ainda não manifestado de um sistema. O processo em forma de U observar profundamente, recuar e reflectir, presenciar o futuro emergente, cristalizar a visão, prototipar soluções e realizar a mudança em larga escala representa uma epistemologia da mudança orientada para a inovação sistémica e para a transformação de pressupostos profundos.

2.5 A Interdependência entre Gestão do Conhecimento e Mudança Organizacional.

A relação entre Gestão do Conhecimento e mudança organizacional é, como referido, profunda e bidirecional. Por um lado, a mudança organizacional eficaz pressupõe capacidade de aprendizagem: as organizações que mudam com sucesso são aquelas que conseguem capturar o conhecimento necessário para a transformação sobre o ambiente, sobre as melhores práticas, sobre as resistências internas, partilhá-lo adequadamente e aplicá-lo no processo de mudança. Neste sentido, a GC é condição necessária para a mudança de qualidade (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Por outro lado, a Gestão do Conhecimento só gera valor quando produz mudança no comportamento organizacional. Uma organização que acumula conhecimento sem o aplicar para melhorar processos, produtos, serviços ou estratégias desperdiça o seu activo mais valioso. É a capacidade de mudar com base no conhecimento adquirido de aprender e agir de forma diferente que transforma a GC num instrumento de criação de valor real (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A aprendizagem organizacional, neste sentido, é o processo que conecta GC e mudança: a organização aprende, e aprender significa mudar.

Esta interdependência tem implicações práticas relevantes para os gestores: as iniciativas de GC que não consideram a gestão da mudança tendem a falhar na fase de implementação, por subestimarem a resistência dos colaboradores à alteração das suas práticas e rotinas. E as iniciativas de mudança que não consideram a GC tendem a ser superficiais e pouco sustentadas, por não desenvolverem o conhecimento necessário para que a transformação se enraíze profundamente na organização.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo e Natureza da Pesquisa.

A presente investigação é de natureza qualitativa, exploratória e analítico-descritiva. A abordagem qualitativa justifica-se pela natureza complexa, multidimensional e contextualmente sensível dos fenómenos estudados a Gestão do Conhecimento e a mudança organizacional, que envolvem dimensões cognitivas, culturais, relacionais e estratégicas que resistem à redução quantitativa (CRESWELL, 2014). O carácter exploratório decorre da ainda limitada produção académica sobre a articulação entre GC e mudança organizacional no contexto específico das organizações angolanas.

3.2 Método de Investigação.

O estudo adoptou o método de revisão integrativa da literatura, que permite identificar, analisar criticamente e sintetizar o estado do conhecimento científico sobre Gestão do

Conhecimento e mudança organizacional, integrando contribuições de diferentes abordagens teóricas e empíricas numa perspectiva coerente e orientada para o contexto angolano (WHITTEMORE; KNAFL, 2005). A revisão integrativa foi complementada pela análise de estudos empíricos realizados em contextos africanos e de economias emergentes, buscando evidências sobre a aplicabilidade dos modelos teóricos revisados ao contexto específico das organizações angolanas.

3.3 Técnicas de Recolha de Dados.

A recolha de dados foi efectuada através de múltiplas fontes complementares: (a) pesquisa bibliográfica nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, com cobertura temporal de 2005 a 2025, utilizando os descritores "knowledge management", "organizational change", "organizational learning", "intellectual capital", "change management Africa" e equivalentes em português; (b) análise documental de relatórios sobre o ambiente organizacional e empresarial angolano, produzidos pelo Banco Nacional de Angola (BNA), pelo Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola (CEIC) e por organismos internacionais; (c) consulta de obras clássicas e contemporâneas de referência em Gestão do Conhecimento, comportamento organizacional e gestão da mudança.

3.4 Procedimentos de Análise.

A análise dos dados procedeu-se através de três abordagens complementares. A análise temática identificou e categorizou os principais núcleos de conteúdo emergentes da literatura: fundamentos do conhecimento como recurso estratégico, tipologia e dimensões do conhecimento organizacional, modelos de GC, modelos de mudança organizacional e a relação de interdependência entre GC e mudança. A análise comparativa examinou as convergências e divergências entre os diferentes modelos teóricos identificados, bem como as evidências empíricas sobre sua aplicabilidade em contextos africanos e de economias emergentes. A síntese crítica articulou os resultados das análises anteriores numa perspectiva orientada para o contexto das organizações angolanas, formulando estratégias integradas de implementação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O Contexto Organizacional Angolano: Desafios e Oportunidades para a GC.

A análise do contexto organizacional angolano revela um panorama de transformação acelerada e de desafios complexos para a Gestão do Conhecimento e para a gestão da mudança. O processo de diversificação económica em curso impulsionado pelo Plano de

Desenvolvimento Nacional e pela Estratégia Angola 2050 está exigindo das organizações públicas e privadas angolanas transformações profundas: novos modelos de negócio, adoção de tecnologias digitais, fortalecimento da capacidade de gestão e desenvolvimento de competências até agora inexistentes ou subdesenvolvidas, Ministério do Planeamento e Desenvolvimento territorial (MPDT, 2023).

As organizações angolanas enfrentam desafios específicos no campo da GC: elevada rotatividade de colaboradores qualificados que leva ao frequente esgotamento do conhecimento acumulado; dependência excessiva de consultores e técnicos estrangeiros, com baixa transferência de conhecimento para as equipas locais; limitada cultura de documentação e partilha de conhecimento; e escassez de sistemas de informação organizacional adequados para suportar práticas de GC. Estes desafios são amplificados pela diversidade linguística e cultural do país, que pode dificultar a partilha de conhecimento entre regiões e contextos culturais distintos (CEIC, 2022).

Por outro lado, Angola possui activos de conhecimento com elevado potencial estratégico ainda pouco explorados: um vasto conhecimento tradicional sobre gestão de recursos naturais, agricultura e medicina tradicional; uma diáspora altamente qualificada com conhecimentos técnicos e de gestão adquiridos em países desenvolvidos; e uma geração jovem com elevada aptidão digital, capaz de absorver e aplicar rapidamente novas tecnologias e práticas de gestão. A mobilização e a valorização deste conhecimento latente constitui uma das grandes oportunidades da GC no contexto angolano.

4.2 A Resistência à Mudança nas Organizações Angolanas.

A resistência à mudança é um fenómeno universal nas organizações, mas assume características específicas no contexto angolano que merecem análise aprofundada. A literatura sobre mudança organizacional em África identifica um conjunto de factores culturais que influenciam a receptividade à mudança: o valor atribuído à hierarquia e ao respeito pela autoridade, que pode dificultar a participação dos colaboradores no design das mudanças; a orientação colectivista predominante em muitas culturas angolanas, que valoriza a coesão do grupo acima da mudança individual; e a experiência histórica de instabilidade política, económica e social que pode gerar desconfiança em relação a transformações apresentadas como benéficas (KAMOCHE; CHIZEMA; MELLAHI, 2012).

A gestão eficaz da resistência à mudança nas organizações angolanas requer, portanto, abordagens que reconheçam e incorporem estas especificidades culturais. O modelo de Kotter

(1996), com sua ênfase na criação de coalizões orientadoras, na comunicação clara da visão e na geração de vitórias de curto prazo é particularmente adequado ao contexto angolano, por valorizar o papel da liderança e da comunicação no processo de mudança. O modelo ADKAR, com seu foco na condição de cada indivíduo para abraçar a mudança, oferece ferramentas práticas para diagnosticar e superar resistências específicas em diferentes partes da organização.

A literatura empírica sobre mudança organizacional em contextos africanos sugere que as iniciativas de mudança mais bem-sucedidas são aquelas que: envolvem as lideranças locais (formais e informais) desde o início do processo; comunicam de forma clara e repetida os benefícios da mudança para os indivíduos e para a comunidade; oferecem oportunidades concretas de desenvolvimento de competências; e demonstram resultados tangíveis em prazos relativamente curtos (KAMOCHE; CHIZEMA; MELLAHI, 2012). Estas características devem orientar o design de qualquer programa de mudança nas organizações angolanas.

4.3 Tecnologia e Digitalização como Catalisadores da GC.

A transformação digital está reconfigurando profundamente as possibilidades de Gestão do Conhecimento nas organizações. Plataformas de colaboração digital como Microsoft Teams, SharePoint, Google Workspace e Slack, sistemas de gestão documental, bases de dados de lições aprendidas e ferramentas de Inteligência Artificial para análise de grandes volumes de dados organizacionais estão expandindo significativamente a capacidade das organizações de capturar, organizar, partilhar e aplicar conhecimento em escala e velocidade antes impossíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para as organizações angolanas, a digitalização representa uma oportunidade particularmente significativa para a GC. Em organizações onde a documentação e a partilha de conhecimento eram historicamente limitadas por constrangimentos de infraestrutura, as plataformas digitais acessíveis via smartphones mesmo em contextos de conectividade limitada permitem criar repositórios de conhecimento acessíveis a todos os colaboradores, independentemente da sua localização geográfica. A expansão da cobertura de internet móvel em Angola que atingiu mais de 40% da população em 2023 cria condições progressivamente mais favoráveis para a implementação de estratégias de GC digitalmente suportadas (BNA, 2023).

A Inteligência Artificial (IA) introduz possibilidades adicionais de grande relevância: a análise automática de documentos e comunicações internas para identificar conhecimento relevante; a personalização das recomendações de conteúdo para cada colaborador, com base

no seu perfil e nas suas necessidades; e a criação de assistentes virtuais que respondem a perguntas frequentes dos colaboradores com base no conhecimento codificado da organização. Estas tecnologias, embora ainda em fase inicial de adopção no contexto angolano, representam o horizonte próximo da GC digital.

4.4 Estratégias Integradas de GC e Mudança para Organizações Angolanas.

Com base na síntese da literatura revisada e na análise do contexto organizacional angolano, a Tabela 4 apresenta cinco estratégias integradas para o fortalecimento simultâneo da Gestão do Conhecimento e da capacidade de gestão da mudança nas organizações angolanas.

Tabela 4 — Estratégias integradas de Gestão do Conhecimento e mudança para organizações angolanas.

Estratégia	Descrição e Acções	Resultado Esperado
Cultura de Aprendizagem Contínua	Criar sistemas de incentivo à partilha de conhecimento, espaços de reflexão colectiva e comunidades de prática transversais	Organizações mais adaptativas, com maior capacidade de resposta à mudança
Liderança do Conhecimento	Formar líderes como facilitadores de aprendizagem, com competências em gestão do conhecimento e condução de processos de mudança	Redução da resistência à mudança, aumento do comprometimento organizacional
Plataformas Digitais de GC	Implementar sistemas de gestão documental, intranets colaborativas, bases de conhecimento e ferramentas de colaboração digital	Preservação e acesso ao conhecimento organizacional, aceleração da aprendizagem
Gestão da Resistência à Mudança	Diagnóstico precoce de resistências, comunicação transparente, envolvimento dos colaboradores no design da mudança	Maior velocidade e qualidade na implementação das mudanças organizacionais
Avaliação e Mensuração do Conhecimento	Implementar indicadores de capital intelectual, auditorias de conhecimento e sistemas de monitorização do aprendizado organizacional	Visibilidade do conhecimento como activo, orientação para decisões de investimento em GC

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Nonaka e Takeuchi (1995), Kotter (1996), Senge (1990) e Davenport e Prusak (1998).

A primeira estratégia de criação de uma cultura de aprendizagem contínua é a mais fundamental, pois as restantes dependem dela para serem eficazes. Uma cultura de aprendizagem contínua é aquela em que o erro é tratado como oportunidade de aprendizagem e não como falha punível; em que a partilha de conhecimento é reconhecida e valorizada; e em que os líderes modelam comportamentos de aprendizagem permanente. A construção

desta cultura requer intervenções consistentes ao longo do tempo nos sistemas de avaliação de desempenho, nos rituais organizacionais, nas histórias contadas sobre a organização e nos comportamentos visíveis da liderança de topo.

A segunda estratégia de liderança do conhecimento reconhece que a GC e a gestão da mudança são, em última análise, processos de liderança. Os líderes das organizações angolanas precisam de desenvolver competências específicas em facilitação de processos de aprendizagem colectiva, gestão de conversas difíceis sobre mudança, e criação de condições para que o conhecimento flua livremente na organização. A formação em liderança adaptativa que distingue os desafios técnicos (resolvíveis com conhecimento existente) dos desafios adaptativos (que requerem mudança de valores, crenças e comportamentos) é particularmente relevante para os líderes angolanos que conduzem processos de transformação organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou a relação entre Gestão do Conhecimento e mudança organizacional, identificando os principais fundamentos teóricos, modelos de referência e implicações estratégicas para as organizações angolanas. A revisão integrativa da literatura demonstrou que o conhecimento organizacional constitui o recurso estratégico mais valioso da era contemporânea, e que sua gestão eficaz é condição necessária ainda que não suficiente para a capacidade adaptativa das organizações num ambiente de mudança acelerada.

A análise dos modelos de GC com destaque para o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, a aprendizagem organizacional de Senge e o capital intelectual de Stewart e dos modelos de gestão da mudança Lewin, Kotter, ADKAR e Teoria U revelou que estas duas dimensões são profundamente interdependentes: a mudança de qualidade requer aprendizagem, e a aprendizagem que gera valor produz mudança. Esta interdependência não é apenas teórica, mas tem implicações práticas directas para o design de programas de transformação organizacional.

No contexto angolano, onde as organizações enfrentam pressões simultâneas de modernização, digitalização e adaptação a um ambiente económico em transformação, o desenvolvimento de capacidades em GC e em gestão da mudança é urgente e estratégico. As cinco estratégias integradas propostas: cultura de aprendizagem contínua, liderança do conhecimento, plataformas digitais de GC, gestão da resistência à mudança e avaliação do conhecimento constituem uma agenda operacional e progressiva, adaptada às especificidades culturais, tecnológicas e institucionais do contexto angolano.

O papel das instituições académicas angolanas e em particular do Instituto Politécnico de Saurimo e da Universidade Lueji Ankonde é central neste processo de fortalecimento das capacidades organizacionais em GC e gestão da mudança. A produção de conhecimento científico sobre estas temáticas no contexto angolano, a formação de gestores com competências em GC e liderança da mudança, e a transferência de conhecimento para as organizações da região das Lundas e do interior angolano constituem contribuições académicas de elevado impacto estratégico para o desenvolvimento organizacional e económico do país.

Como agenda de investigação futura, identificam-se três prioridades: estudos empíricos sobre as práticas de GC efectivamente adoptadas pelas organizações angolanas e seus impactos no desempenho; investigações sobre os factores culturais específicos que influenciam a receptividade à mudança nas organizações angolanas; e análises sobre os modelos de liderança mais eficazes para conduzir processos de transformação organizacional no contexto cultural angolano.

REFERÊNCIAS

- AGHION, P.; HOWITT, P. A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, v. 60, n. 2, p. 323-351, 1992. <https://doi.org/10.2307/2951599>
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E.; RAI, A. *Knowledge management systems: concepts, digital transformation and organizational value creation*. *MIS Quarterly*, v. 48, n. 1, p. 1–28, 2024. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2024/18945>
- ANGOLA. Ministério do Planeamento e Desenvolvimento Territorial (MPDT) . *Estratégia de desenvolvimento de longo prazo Angola 2050*. Luanda: Ministério do Planeamento, 2023. Disponível em: <https://www.mep.gov.ao/>
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- BANCO NACIONAL DE ANGOLA (BNA). *Relatório de estabilidade financeira 2023*. Luanda: Banco Nacional de Angola, 2023.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE ANGOLA (CEIC). Relatório económico de Angola 2022. Luanda: Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola, 2022.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DRUCKER, P. F. *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins, 1993.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins, 1997.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- HIATT, J. M. *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Loveland: Prosci Research, 2006.
- KAMOCHE, K.; CHIZEMA, A.; MELLAHI, K. New directions in the management of human resources in Africa. *International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 14, p. 2825-2834, 2012. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.671504>
- KOTTER, J. P. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LEWIN, K. *Field theory in social science*. New York: Harper & Row, 1951.
- MELE G; CAPALDO G; SECUNDO G; CORVELLO V. Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 28 No. 2 pp. 532–563, 2024. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0121>
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, v. 3, n. 3, p. 194-204, 1989. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738>
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge, 1966.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- SCHARMER, C. O. Theory U: leading from the future as it emerges. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- SENGE, P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.
- SOUZA, F. O. S.; CHIMENTI, P. *Emotions in organizational change: an integrative review*. Journal of Change Management, v. 24, n. 2, p. 137–176, 2024. DOI: [10.1080/14697017.2024.2345078](https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2345078)
- STEWART, T. A. Intellectual capital: the new wealth of organizations. New York: Doubleday, 1997.
- WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. Journal of Advanced Nursing, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>