**Trilha**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS LICITAÇÕES DE OBRAS, SERVIÇOS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA NA CÉLULA DE SUPRIMENTOS E CONTRATAÇÕES DA UNIDADE DE NEGÓCIO SUL – MS, DA DIRETORIA METROPOLITANA – M.**

*KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BIDDING PROCESSES FOR WORKS, SERVICES AND ENGINEERING SERVICES IN THE SUPPLY AND CONTRACTING CELL OF THE SOUTH BUSINESS UNIT – MS, OF THE METROPOLITAN DIRECTORATE – M.*

**Marcus Vinicius dos Reis Venditti**

Mestre. Senai / Senac – Brasil.

[professorvenditti@gmail.com](mailto:professorvenditti@gmail.com)

**Tania Cristina Calsa Venditti**

Especialista. Prefeitura São Paulo / ETEC Heliópolis – Brasil

– [tanianutricionista@hotmail.com](mailto:tanianutricionista@hotmail.com)

**Trilha: 3 - Aplicação e Iniciativas**

**RESUMO**

Este trabalho objetivou demonstrar como a gestão do conhecimento pode apoiar a melhoria contínua dos processos de licitação na Unidade de Negócio Sul da Sabesp. Em um cenário onde a informação e o conhecimento são cruciais para a competitividade, a pesquisa explorou conceitos como gestão do conhecimento, conversão do conhecimento, aprendizagem organizacional, e a distinção entre conhecimento, informação e dados. A metodologia utilizada foi um estudo de caso qualitativo, focando no processo licitatório da Unidade de Negócio Sul. Os resultados indicaram que a conversão do conhecimento ocorre por meio de socialização, externalização, combinação e internalização, com o ambiente de trabalho favorável e o "Comitê de Editais" sendo facilitadores importantes. As ferramentas de apoio identificadas incluem o Gerenciador de Documentos da Sabesp (GEDOC) e o Sistema Geral de Licitações (SGL). Conclui-se que a gestão do conhecimento no processo licitatório permite aprimorar o entendimento dos processos, do negócio e das estratégias organizacionais, impulsionando a inovação e o aprendizado individual e coletivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento, Licitação, Aprendizagem Organizacional, Sabesp.

**ABSTRACT**

This study aimed to demonstrate how knowledge management can support the continuous improvement of bidding processes at Sabesp's Southern Business Unit. In a scenario where information and knowledge are crucial to competitiveness, the research explored concepts such as knowledge management, knowledge conversion, organizational learning, and the distinction between knowledge, information, and data. The methodology used was a qualitative case study, focusing on the Southern Business Unit's bidding process. The results indicated that knowledge conversion occurs through socialization, externalization, combination, and internalization, with a favorable work environment and the "Bid Committee" acting as important facilitators. Supporting tools identified include Sabesp's Document Manager (GEDOC) and the General Bidding System (SGL). The conclusion is that knowledge management in the bidding process allows for improved understanding of processes, the business, and organizational strategies, driving innovation and individual and collective learning.

**KEYWORDS:** *Knowledge Management, Bidding, Organizational Learning, Sabesp.*

1. **INTRODUÇÃO**

Este estudo apresenta caráter inédito por aplicar conceitos da Gestão do Conhecimento em processos licitatórios de uma empresa pública brasileira, campo ainda pouco explorado na literatura.

O processo é comumente entendido como uma linha de produção ou atividade-fim de uma organização. No entanto, uma visão ampliada o define como uma entidade presente em todos os níveis organizacionais, representando uma oportunidade real para a implementação da Gestão do Conhecimento. Essa perspectiva sistêmica é essencial para uma “Organização do Conhecimento (ANGELONI, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 1997)”, onde os processos adquirem complementaridade, e a qualidade dos relacionamentos entre eles determina o resultado produtivo. A rede produtiva de uma organização é formada por processos, cada um com suas características e tecnologias, mas todos convergindo para o negócio da organização. Essa perspectiva dialoga com Hammer e Champy (1993) e Davenport (1994), que destacam a centralidade dos processos organizacionais para a eficiência e inovação.

A energia para o movimento e transformação do processo vem do ser humano, que inicia a produção independentemente de sua complexidade. Em uma “Organização do Conhecimento (ANGELONI, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 1997)”, o trabalho em equipe é privilegiado, sendo um espaço de partilha e crescimento. Contudo, surgem questionamentos sobre a relação entre processo e gestão do conhecimento, o aprendizado das equipes e o apoio dos sistemas de informação. O processo licitatório, objeto deste estudo, é visto como burocrático, lento e inflexível. Essa percepção também é discutida por Carvalho (2008) e Di Pietro (2007), que ressaltam a rigidez normativa das contratações públicas.

A licitação, introduzida no direito público brasileiro em 1862, consolidou-se com a Lei 8.666/93 e o Art. 37, XXI da Constituição Federal, buscando eficiência nas contratações públicas. Segundo Carvalho (2008), licitação é um procedimento administrativo para selecionar a melhor proposta. Di Pietro (2007,), citando José Roberto Dromi, a define como um procedimento para a seleção da proposta mais conveniente para a celebração de contratos. Ambos os conceitos convergem para a busca da melhor proposta para a Administração Pública. Conforme Lima (2010) e Di Pietro (2007), a evolução histórica desse instituto jurídico consolida a busca por eficiência e legalidade nas contratações públicas.

Tendo como base a importância do conhecimento para as organizações, este estudo foca no processo licitatório através da gestão estratégica do conhecimento. Fleury e Oliveira Jr (2001, p. 19) definem essa gestão como a identificação, desenvolvimento, disseminação e atualização do conhecimento relevante para a empresa. Dessa forma, é possível aprender com o processo licitatório, superando seus paradigmas. A “sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1997; CASTELLS, 2003)” e a “economia baseada em conhecimento (LUNDVALL, 1992; OCDE, 1996)” são expressões comuns, ressaltando que o poder econômico reside na capacidade intelectual das organizações, e não apenas em ativos imobilizados.

O conhecimento gerado em um processo licitatório pode trazer benefícios como a redução de valores em contratações, seleção de fornecedores alinhados à cultura organizacional, e a captação de conhecimento externo, além de desenvolver a força de trabalho. Para competir no mercado globalizado, é fundamental gerenciar o conhecimento de forma eficaz, mobilizando potenciais criadores e transformadores para sobreviver à complexidade e imprevisibilidade do futuro. A Sabesp, objeto de estudo, busca se diferenciar pelo conhecimento e sua aplicação, aperfeiçoando sua competência tecnológica e organizacional.

**Objetivo**

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar como ocorre a conversão do conhecimento em um processo licitatório para a contratação de Serviços, Serviços de Engenharia e Obras na Unidade de Negócios Sul da Sabesp. Os objetivos específicos incluem identificar e analisar o aprendizado dos indivíduos envolvidos, as ferramentas que contribuem para esse processo, e as oportunidades de melhoria na atualização e disseminação do conhecimento resultante do processo licitatório em relação ao aprendizado individual e organizacional.

**Justificativa**

A escolha dos objetivos justifica-se pela possibilidade de proporcionar à Sabesp uma vantagem competitiva no processo licitatório. A rapidez das mudanças tecnológicas e administrativas obriga as organizações a superar seus limites para adotar novos modelos de gestão e produção, tornando a mudança, criação e inovação fatores indispensáveis para o sucesso empresarial. A Sabesp, ao analisar sua evolução em modelos de gestão, demonstra estar preparada para a incorporação do conhecimento.

As ideias atuais sobre Gestão do Conhecimento e Aprendizagem nas organizações são fruto da evolução do pensamento humano, das tecnologias de informação e comunicação, da gestão de pessoas e da própria Gestão do Conhecimento. Acredita-se na importância do tema, pois é possível aprimorar processos a partir do compartilhamento de conhecimento em equipes, com foco na melhoria contínua. A pesquisa bibliográfica forneceu subsídios para analisar informações sobre a organização, apresentando novos instrumentos de competição e estratégias de gestão para manter-se no ambiente competitivo da “Sociedade do Conhecimento (DRUCKER, 1997; CASTELLS, 2003)”. A gestão do conhecimento é vista como um processo semelhante à qualidade total, onde a qualidade é garantida pelo indivíduo na execução de suas tarefas diárias.

1. **REFERENCIAL TEÓRICO**

A base da gestão do conhecimento assenta-se no nivelamento de conceitos fundamentais: dados, informações e conhecimento. Embora não haja um consenso absoluto, esses conceitos são complementares. Tuomi (1999) propõe uma hierarquia em que dados se tornam informação quando estruturados e informação se transforma em conhecimento quando contextualizada e usada para previsões. Nessa perspectiva, dados são pré-requisitos para informação, e informação para conhecimento.

Uma hierarquia inversa também é plausível, onde a informação emerge do conhecimento que permite compreender sua estrutura, e os dados são percebidos a partir da informação que valida sua existência (Tuomi, 1999). As definições de conhecimento convergem para a ideia de que ele é formado por informação, que pode ser explícita e estável, e uma característica subjetiva e dinâmica, que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (POLANYI, 1966; NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Dados são sinais desprovidos de interpretação ou significado, como números, palavras ou figuras (Schreiber et al. apud FIALHO et al., 2006). Processos como licitações geram uma infinidade de dados, que se tornam informação quando organizados em um contexto. Dados descrevem apenas parte do que aconteceu, sem julgamento ou interpretação, e são a matéria-prima para a criação da informação.

Informação é o conjunto de dados processados que se tornam compreensíveis (Schreiber et al. apud FIALHO et al., 2006). Drucker (1997) define informação como “dados dotados de relevância e propósito”, sendo as pessoas que atribuem esses atributos. A atribuição de significado e contexto é crucial para a transição de dados para informação e conhecimento. A informação, segundo Davenport e Prusak (1998), é uma "mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado", que serve de estrutura para a avaliação de novas experiências e informações, residindo na mente dos conhecedores e, nas organizações, em documentos, rotinas e processos.

Conhecimento, etimologicamente de origem francesa (connaissance), significa “nascer com”, implicando algo elaborado e pessoal. Essa capacidade de associar e relacionar é exclusiva do ser humano, que extrai informações da realidade (CARVALHO e TAVARES, 2001). Para Schreiber et al. (apud FIALHO et al., 2006), conhecimento é o conjunto de informações, dados e relações que levam à tomada de decisão e à criação de novos conhecimentos.

O conhecimento pode ser visto como um ativo organizacional que pode ser criado, embora sua identificação e armazenamento sejam desafiadores. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento reside nas pessoas, parte da complexidade humana. Para que a informação se transforme em conhecimento, o trabalho humano é essencial. Fatores de sucesso para projetos de conhecimento incluem uma cultura orientada para o conhecimento, infraestrutura técnica, apoio da alta gerência, vínculo com o valor econômico, orientação para processos, clareza de visão, elementos motivadores e múltiplos canais de transferência.

A empresa é um conjunto de pessoas organizadas para produzir (Davenport e Prusak, 1998). Sua capacidade produtiva depende do que ela sabe, pois os ativos materiais só têm valor se as pessoas souberem utilizá-los. Assim, o conhecimento é a própria empresa. Nonaka e Takeuchi (1997) definem conhecimento como “uma crença verdadeira justificada”. Angeloni (2008) destaca que conhecimento não é acúmulo de informações, mas seu agrupamento articulado por meio de legitimação empírica, cognitiva e emocional, envolvendo a compreensão da realidade.

1. **METODOLOGIA**

A metodologia científica compreende etapas de investigação de um fenômeno, incluindo a escolha do tema, planejamento, desenvolvimento, coleta e tabulação de dados, análise de resultados, conclusões e divulgação. Para este trabalho, utilizou-se a técnica de pesquisa de Estudo de Caso, devido à abordagem qualitativa da coleta de dados em estudos organizacionais. Yin (2001) define estudo de caso como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real.

Segundo Martins e Lintz (2001), o estudo de caso visa analisar profunda e intensamente uma unidade social em sua totalidade, seja um indivíduo, família, instituição, empresa ou comunidade, para compreendê-los em seus próprios termos. Neste estudo, a unidade de análise foi a Unidade de Negócios Sul – MS da Sabesp, com foco na célula de Suprimentos e Contratações e o processo de Licitação de Obras, Serviços e Serviços de Engenharia.

O estudo de caso permite a utilização de diversas técnicas de coleta de dados, como observação, questionário e análise de conteúdo, proporcionando ao pesquisador a escolha apropriada para seu problema. As críticas recorrentes ao método, como falta de objetividade e rigor, ou a possibilidade de distorção de dados, são abordadas por Stake (apud Denzin e Lincoln, 2001), que destaca a harmonia epistemológica do estudo de caso com a experiência dos envolvidos, especialmente em ciências sociais. Conforme Bardin (2011), essa técnica foi conduzida em três etapas: pré-análise (organização do material), exploração (categorização temática) e tratamento dos resultados (interpretação e inferências), assegurando rigor metodológico.

Quanto ao tipo de conhecimento, Stake (apud Denzin e Lincoln, 2001) diferencia explanação e compreensão, sendo que o estudo de caso enfatiza a compreensão, baseada no conhecimento tácito. Um caso pode ser definido como um fenômeno de certa natureza ocorrendo em um dado contexto (Miles e Huberman, 1994), e é uma unidade de análise que pode ser um indivíduo, um papel, uma organização, um grupo ou até uma nação.

A coleta de dados e informações foi baseada em três fontes principais: os procedimentos disponíveis no Gerenciador de Documentos da Sabesp (GEDOC) para descrição e entendimento do processo; o Sistema Geral de Licitações (SGL) que registra as ocorrências do processo; e o Documento Análise Crítica Mensal, que aponta desvios e correções, indicando oportunidades de desenvolvimento e retenção de conhecimento. As técnicas de coleta de dados escolhidas foram a observação e a análise de conteúdo. A observação se justifica pela experiência do autor na área de licitações e por ser uma técnica fundamental para extrair conhecimento da realidade (Martins e Lintz, 2001; Barros e Lehfeld, 2001; Cervo e Bervian, 2002). A análise de conteúdo foi adotada devido à natureza do objeto de estudo, que envolve a análise de regulamentos, estatutos, procedimentos e materiais escritos, e foi complementada por pesquisa documental (Martins e Lintz, 2001). Conforme Bardin (2011), essa técnica foi conduzida em três etapas: pré-análise (organização do material), exploração (categorização temática) e tratamento dos resultados (interpretação e inferências), assegurando rigor metodológico.

1. **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos resultados permitiu identificar a importância da Gestão do Conhecimento na Sabesp, que está em fase de implantação conforme o Planejamento Estratégico 2011. A Sabesp define a Gestão do Conhecimento como a identificação, captura, avaliação, disseminação, utilização e reaproveitamento do conhecimento estratégico, promovendo um ambiente de inovação e aprendizagem contínua (Sabesp b, 2011). Na Unidade de Negócio Sul, o conhecimento é compartilhado por meio de relatórios de

benchmarking, grupos multidepartamentais, grupos de projetos, repasse de treinamentos e disponibilização em intranet e manuais (Sabesp b, 2011).

As práticas identificadas prevêem mecanismos de avaliação e sugestões de melhoria, indicando um ciclo de desenvolvimento. O aprendizado com o ambiente é ilustrado pelo relatório de gestão da MS, com métodos como

**Pré-works do Planejamento MS e Análise Crítica de Ação Corretiva e Preventiva.**

No contexto do processo licitatório, a conversão do conhecimento ocorre em diferentes etapas. A socialização se manifesta na correção do Pacote Técnico, onde o Analista de Gestão conduz o processo de adequação das necessidades técnicas à legislação, elevando o conhecimento do requisitante. Um ambiente favorável e o compartilhamento de experiências são fundamentais para essa conversão, com a Pesquisa de Clima sendo um parâmetro para mensurar esse ambiente e o bom relacionamento entre os colaboradores sendo crucial.

A cultura organizacional da Sabesp, com sua estratégia de inovação e retenção de conhecimento e talentos, favorece a socialização, incentivando os colaboradores a inovar e apresentar soluções em programas corporativos. O “Comitê de editais padrão e minutas de contrato” é um grupo permanente que, através da socialização, utiliza conhecimentos explícitos de reuniões e revisões de leis para gerar novos conhecimentos explícitos em atas que atualizam os modelos de editais e minutas de contrato.

A Sessão Pública é um momento de socialização intensa, onde a Comissão Especial de Licitação analisa propostas e documentos, evidenciando o processo de socialização. A interação constante com os fornecedores e a análise do Edital e propostas propiciam o ganho coletivo de conhecimento.

A externalização é visível na elaboração do Pacote Técnico, que contém informações fundamentais para a licitação. Essa conversão ocorre quando o requisitante elabora documentos como Planilha de Preços, Planilha de Orçamento, Regulamentação de Preços e Critérios de Medição, Cronograma de Desembolso, Termo de Referência e Solicitação de Licitação.

A elaboração do Edital é um resultado da interação entre o requisitante e o Analista de Gestão, combinando conhecimentos técnicos, procedimentos e legislação para vincular a Sabesp e permitir que os licitantes elaborem suas ofertas com clareza. O Analista de Gestão seleciona o padrão de edital e minuta de contrato aprovados pelo colegiado Sabesp, adequando-os à modalidade e objeto da licitação

A Gestão do Conhecimento, como evidenciado neste estudo, transcende a mera formalização de dados e informações para se tornar um processo dinâmico de conversão e compartilhamento. A transição de dados brutos para informações estruturadas e, finalmente, para conhecimento contextualizado, conforme abordado por Tuomi (1999), é um ciclo contínuo e essencial no ambiente licitatório da Sabesp. A capacidade de agregar valor a partir do conhecimento, conforme Fleury e Miranda (2002), é um diferencial competitivo que permite à organização otimizar suas contratações e inovar.

A relevância do aprendizado organizacional, destacado por Drucker (1997) e Senge (1997), é fundamental para que a Sabesp, mesmo diante da burocracia inerente aos processos licitatórios, consiga expandir sua capacidade de criar seu próprio futuro. A interação entre os indivíduos e a organização, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), é a base para o desenvolvimento do conhecimento e para que a empresa possa adaptar-se e prosperar.

Os resultados demonstram que o ambiente de trabalho favorável e a atuação de comitês específicos, como o "Comitê de Editais", são catalisadores importantes para a socialização do conhecimento tácito, transformando-o em explícito e acessível a toda a organização. Isso corrobora a visão de Davenport e Prusak (1998) de que o conhecimento está embutido não apenas em documentos, mas também em rotinas e processos organizacionais.

A externalização, visível na padronização de documentos como o Pacote Técnico e o Edital, reflete a capacidade da Sabesp de formalizar o conhecimento adquirido. Essa formalização não só garante a conformidade legal, mas também serve como um repositório de melhores práticas, facilitando a replicação e a melhoria contínua dos processos licitatórios. A interação entre requisitantes e analistas de gestão nesse processo é crucial para a qualidade e efetividade desses documentos.

A Sessão Pública, como um ponto de combinação e internalização do conhecimento, é um exemplo prático de como a interação com o ambiente externo (fornecedores) e a análise crítica das propostas contribuem para o ganho coletivo. As manifestações de conversão de conhecimento observadas nesse contexto reforçam a ideia de que o aprendizado ocorre em todos os níveis da organização, retroalimentando os níveis individual e de grupo.

As oportunidades de melhoria identificadas, como a necessidade de aprimorar a interpretação de informações e a condução da formação do conhecimento, apontam para a importância de uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento e a inovação. O foco no "Homem no centro da Era do Conhecimento", proposto nas considerações finais, é um lembrete de que, apesar dos avanços tecnológicos, a capacidade humana de produzir, compartilhar e aplicar conhecimento permanece insubstituível.

A visão sistêmica sobre os processos e o negócio da organização, facilitada pela gestão do conhecimento, permite uma compreensão mais profunda da tramitação da informação e do conhecimento em todas as esferas, desde a produção até a tomada de decisão estratégica. Isso reitera que a gestão do conhecimento não é um fim em si mesma, mas um meio para impulsionar a transformação cultural e a excelência organizacional a longo prazo

1. **CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES**

O ineditismo do trabalho reside na análise da Gestão do Conhecimento aplicada diretamente a um processo licitatório em empresa pública, o que amplia a fronteira da área ao mostrar que contextos burocráticos também podem ser espaços de inovação e aprendizagem organizacional.

A presente pesquisa buscou analisar como a gestão do conhecimento pode ser um fator crucial para a otimização dos processos licitatórios na Sabesp, especificamente na Unidade de Negócio Sul – MS. Em um cenário onde a burocracia e a complexidade são intrínsecas aos procedimentos administrativos de licitação, a capacidade de identificar, converter e disseminar o conhecimento torna-se um diferencial competitivo. Este estudo ressaltou a importância de ir além da formalização de dados e informações, explorando o dinamismo da conversão do conhecimento e o impacto do aprendizado organizacional na melhoria contínua dos processos e na tomada de decisões estratégicas.

**CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO**

Além disso, a pesquisa reforça a aplicabilidade prática da espiral do conhecimento em ambientes públicos regulados, trazendo novas perspectivas para a literatura em Gestão do Conhecimento.

O trabalho contribui significativamente ao desmistificar o processo licitatório, frequentemente percebido como engessado, ao evidenciar que ele é um campo fértil para a aplicação da Gestão do Conhecimento. Ao analisar a Célula de Suprimentos e Contratações da Unidade de Negócio Sul da Sabesp, a pesquisa demonstra que, mesmo em ambientes formalizados e regulados, há espaço para a inovação e o aprendizado contínuo. A contribuição principal reside em mapear as fases de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) dentro do processo licitatório, oferecendo um modelo prático de como o conhecimento é gerado e disseminado, mesmo que tacitamente, entre os colaboradores. Este estudo sublinha que a eficiência não se limita à conformidade legal, mas à capacidade da organização de aprender e adaptar-se.

**IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS**

Teoricamente, este estudo reforça a aplicabilidade das teorias da Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e Polanyi (1966) ao demonstrar a espiral do conhecimento em um contexto prático e regulamentado. A pesquisa exemplifica como a interação humana e a formalização de processos (Pacote Técnico, Edital) convertem o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, enriquecendo a compreensão de como o conhecimento é construído em organizações de serviço público. No âmbito prático, as descobertas oferecem um guia para a Sabesp e outras instituições públicas aprimorarem seus processos licitatórios. A identificação de ferramentas como o GEDOC e o SGL, juntamente com práticas como o "Comitê de Editais" e as sessões públicas, aponta caminhos claros para o fortalecimento da cultura de compartilhamento e retenção de conhecimento, otimizando a qualidade das contratações e reduzindo riscos.

**IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

Para os gestores, este estudo oferece orientações valiosas para a promoção de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento como um ativo estratégico. As implicações gerenciais residem na compreensão de que o investimento em um ambiente de trabalho favorável e na promoção de espaços de socialização, como os comitês interdepartamentais e a própria sessão pública, são cruciais para a conversão do conhecimento. O trabalho sugere que os gestores devem atuar como facilitadores, incentivando a colaboração, o aprendizado contínuo e a formalização das melhores práticas. Além disso, destaca a necessidade de os sistemas de informação serem verdadeiros suportes às atividades humanas, e não imposições, para garantir que o conhecimento flua livremente e seja efetivamente utilizado na tomada de decisões e na melhoria da performance organizacional.

**LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS**

As limitações deste estudo de caso residem principalmente na sua natureza qualitativa e no foco em uma única unidade de negócio da Sabesp (Unidade de Negócio Sul – MS). Embora a profundidade alcançada seja uma vantagem, a generalização dos resultados para outras unidades ou para outras organizações públicas podem ser limitada. A pesquisa baseou-se primariamente na observação e análise documental, o que, apesar de relevante, poderia ser complementado por entrevistas formais com os colaboradores envolvidos para capturar percepções mais detalhadas e nuances do conhecimento tácito. Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas comparativas entre diferentes unidades da Sabesp ou outras empresas de saneamento para verificar a replicabilidade das descobertas. Além disso, a aplicação de métodos de pesquisa-ação para implementar as melhorias propostas e mensurar seu impacto direto na eficiência dos processos licitatórios seria um passo importante para aprofundar o conhecimento na área.

1. **REFERÊNCIAS**

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARROS, Ayrton Luiz de; LEHFELD, Neide Aparecida da Silva. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de; TAVARES, João Antônio. **A gestão do conhecimento na empresa**. São Paulo: Saraiva, 2001.

CARVALHO, Rafael. **Manual de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Impetus, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira; SANTOS, Nelson Guilherme Machado dos; VAZ, J. C. **Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: Visualbooks, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão do Conhecimento**: abordagens, modelos e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; MIRANDA, Moacir de. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

LIMA, Mauricio. **A História da Lei 8666/93**. Administradores, São Luís, 24 out. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/artigo-a-historia-da-lei-8-666-93/49232/> Acesso em: 13 set. 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Estudo de Caso**: uma abordagem de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2001.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Garden City: Doubleday & Company, 1966.

SABESP a. **Planejamento estratégico 2011-2020**. São Paulo, 2011.

SABESP b. **Relatório de Gestão da Unidade de Negócio Sul – MS**. São Paulo, 2011.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1997.

TUOMI, Ilkka. **Data is more than facts**: implications of the inverted knowledge hierarchy for the construction of science. Journal of Management Information Systems, v. 16, n. 3, p. 103-117, 1999.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: Design and Methods. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.