

T-shaped professional e

O conceito *T-shaped* é utilizado no mundo corporativo desde a década de 1990. A ênfase está na busca por profissionais multidisciplinares capazes de responder criativamente às demandas que surgem repentinamente, em decorrência das transformações de cenários e mercados.

No segmento educacional, a tendência de criar serviços, currículos e projetos pedagógicos interdisciplinares é crescente, o que demanda equipes multidisciplinares. Aqui reside um diferencial que pode ser considerado como trunfo na economia do conhecimento no séc. XXI: a riqueza com que são produzidos novos conhecimentos, capazes de romper as tradições e criar uma cultura de inovação dentro das instituições.

Ao capitalizar os recursos intelectuais utilizando o conhecimento existente na organização como forma de alavancar o desempenho, ou combinando diversas fontes do conhecimento para criar novos serviços e produtos, as instituições passam a responder a crescentes desafios de competitividade.

Importante observar que a vantagem competitiva não vem apenas por investimento em tecnologia, infraestrutura, corte do número de aulas ou qualquer outro recurso de otimização de lucros. Ela pode vir também através de ideias criativas e reorganização dos processos e serviços, o que nos leva a per-

guntar como cada docente, corpo administrativo ou gestor gasta seu tempo e direciona sua carreira.

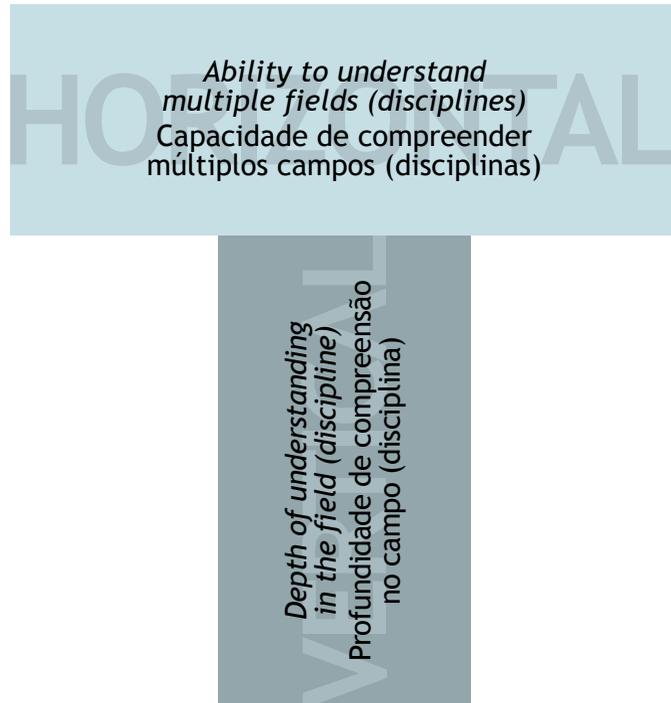
A abordagem da gestão *T-shaped* pressupõe o livre compartilhamento do conhecimento em toda a instituição, o que seria representado pela parte horizontal do T (veja esquema acima). Ao mesmo tempo, o indivíduo está fortemente comprometido com a sua área específica de atuação, o que é simbolizado pela parte vertical do T.

Segundo o projeto político pedagógico da Universidade Federal do ABC (UFABC), primeira instituição brasileira a implantar Bacharelados Interdisciplinares (BIs), é necessário considerar “o dinamismo da ciência

propondo uma matriz interdisciplinar para formar os novos profissionais com um conhecimento mais abrangente e capaz de trafegar com desenvoltura pelas várias áreas do conhecimento científico e tecnológico.”

Na UFABC, em lugar dos departamentos, surgem os grandes centros do conhecimento, numa estrutura “permeável aos novos modos e ritmos de apropriação do conhecimento”. São eles:

- Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas;
- Centro de Ciências Naturais e Humanas; e
- Centro de Matemática, Computação e Cognition.



design institucional



Maria Carmen*

A flexibilidade da estrutura pedagógica previne a IES de se tornar descartável diante do processo mundial de globalização, da nova natureza do conhecimento, que se torna rapidamente obsoleto, da centralização dos processos tecnológicos, do fator de desprofissionalização do trabalho e dos ciclos de instabilidade econômica e social.

Cada professor e gestor deve estar ativo na troca de conhecimento com outras áreas de serviços da instituição, o que representa a função horizontal do T. Ao mesmo tempo, precisa ser um profundo pesquisador do seu centro de conhecimento, o que pode ser representado pela função vertical do T.

A estrutura de disposição do conhecimento utilizada pela UFABC desponta como tendência em todo o mundo. Recentemente, em seu relatório anual de 2012, a Associação Helmholtz, importante centro de pesquisa alemão, demonstrou a forma como organiza o conhecimento. São seis os campos do conhecimento elencados pelo centro de pesquisa: Energia, Terra e Ambiente da Saúde, Aeronáutica, Espaço e Transportes, Tecnologias-chave e Estrutura da Matéria.

Equipes multidisciplinares em forma de T beneficiarão qualquer instituição, mas são particularmente importantes em grandes faculdades, centros universitários, universidades e colégios de ensino básico, pois refletem o conhe-

cimento em movimento, numa progressão do conhecimento fragmentado e enciclopédico.

O déficit de competências criativas e demandadas pelo mercado tem origem na formação clássica das universidades e escolas. Nessa perspectiva, o modelo interdisciplinar representa uma mudança no perfil do profissional, capaz de conduzir com êxito as organizações na nova economia.

A IDEO, empresa global de design que possui uma abordagem centrada no ser humano, focada no crescimento das organizações através da inovação, aposta no modelo *T-shaped professional*. Os componentes do modelo incluem o domínio de uma disciplina e de um sistema, o conhecimento transdisciplinar usado no sistema, o domínio de sistemas adicionais, habilidades de travessia de fronteira e uma reflexão individual do profissional sobre quem ele é e para onde ele quer se direcionar. Tal reflexão é importante nos ambientes acadêmicos, que podem abranger corpo discente, docente, administrativo e de gestores.

O modelo *T-shaped professional* pode ser um instrumento para trabalhar as competências individuais dentro das instituições de ensino, objetivando o crescimento da equipe, cujo fundamento será representado pela haste vertical do T: um conhecimento especializado em profundidade. A haste horizon-

tal representará as competências complementares de comunicação, negociação, criatividade, empatia, capacidade de aplicar o conhecimento em todas as disciplinas e de olhar a resolução de problemas a partir de outras perspectivas, além de uma compreensão global de conhecimentos fora de sua área de especialização.

O ambiente de inovação não apenas promove a responsabilidade dos atores com os resultados institucionais, como também incentiva a cooperação entre os centros de conhecimento, faz florescer os talentos individuais e traz uma mentalidade mais flexível e criativa para o grupo na resolução de problemas, aspectos importantes para o crescimento institucional.

Importante concluir com uma observação interessante: quanto menor a instituição, mais fácil estabelecer uma cultura de inovação e uma equipe atuando em forma de T. E, quanto maior a organização, mais fácil aperfeiçoar recursos através da interdisciplinaridade. Ambas precisam ser preparadas para a interdisciplinaridade com ações que reduzam a resistência ao trabalho interdepartamental e promovam novas configurações disciplinares. ■

*Professora, mestre em Gestão da Inovação, gestora educacional e consultora em Inovação

carmemtr@gmail.com