

AGENTE DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA ÁREA DE SAÚDE: DO REATIVO AO PROATIVO COM FORMAÇÃO *T-SHAPED*

Marco Antonio Cavalcanti Batista
Garibaldi Dantas Gurgel Júnior
Kátia Rejane de Medeiros

Instituto Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Recife – PE, Brasil

O artigo aborda as características da formação *T-Shaped* (em formato de “T”) e a sua aplicação ao agente de contratação pública que atua em instituições complexas da área de saúde. O conceito *T-Shaped* encontra-se amparado em profissionais proativos que dominam variáveis transdisciplinares. O método de análise foi o proposto por Braun e Clarke ao realçar padrões, semelhanças e diferenças no conjunto de dados estudados. A coleta do material de estudo transcorreu no período de agosto de 2022 a janeiro de 2023, em inglês e português, publicados sem limite de datas. Os resultados do estudo sugerem a melhoria no desenvolvimento profissional do agente de contratação pública, através da mudança do padrão reativo tradicional para o modelo proativo de formação *T-Shaped*. Conclui-se pela importância de aplicar o modelo *T-Shaped* no desenvolvimento de aptidões técnico-produtivas que permitam agregar o conhecimento à prática.

Palavras-chave: agente de contratação pública; compras públicas; profissional *T-shaped*; transdisciplinaridade.



AGENTE DE CONTRATACIÓN PÚBLICA EN EL ÁMBITO SANITARIO: DEL ENFOQUE REACTIVO AL PROACTIVO CON FORMACIÓN T-SHAPED

El artículo analiza las características de la formación *T-Shaped* y su aplicación al agente de contratación pública que trabaja en instituciones complejas del área de la salud. El método *T-Shaped* se presenta como un modelo corporativo basado en profesionales proactivos que dominan variables transdisciplinarias. El método de análisis utilizado en el estudio fue propuesto por Braun y Clarke, destacando patrones, semejanzas y diferencias en los datos estudiados. La recopilación de material tuvo lugar de agosto de 2022 a enero de 2023, en inglés y portugués, publicado sin fecha límite. El estudio destaca los beneficios que los agentes de contratación pública experimentan al incorporar los atributos de la formación *T-Shaped*, a través del cambio del patrón reactivo tradicional al modelo proactivo. Concluye que es importante aplicar el método *T-Shaped* al desarrollo de competencias técnicas que permitan combinar el conocimiento con la práctica.

Palabras clave: agente de contratación pública; contratación pública; profesional *T-Shaped*; transdisciplinariedad.

PUBLIC PROCUREMENT AGENT IN THE HEALTH AREA: FROM A REACTIVE TO A PROACTIVE APPROACH WITH T-SHAPED TRAINING

This article addresses the characteristics of T-Shaped training and its application to the public procurement agent, who works in complex institutions in the health area. The T-Shaped method presents itself as a corporate model based on proactive professionals who master transdisciplinary variables. The analysis method used in the study was proposed by Braun and Clarke, by highlighting patterns, similarities and differences in the studied data. The collection of material took place from August 2022 to January 2023, in English and Portuguese, published with no date limit. The study highlights the benefits that public procurement agents undergo when incorporating the attributes of T-Shaped training, through the change from the traditional reactive pattern to the proactive model with transdisciplinary characteristics. It concludes that it is important to apply the T-Shaped method to the development of technical skills that enable knowledge to be combined with practice.

Keywords: public procurement agent; public purchases; professional t-shaped; transdisciplinary.

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo globalizado alteram o sistema produtivo de forma significativa e o caracterizam por um novo padrão de qualidade, flexibilidade, maior produtividade e organização do trabalho, além de oferecer uma visão onde o indivíduo pode raciocinar em ambiente fértil e tornar-se polivalente e qualificado. Nesse cenário, valoriza-se o profissional que apresenta grande conteúdo de informações e aprendizado, indicando um novo tipo de trabalhador apto para transladar conhecimento entre as diversas áreas organizacionais, além de apresentar, simultaneamente, atitudes de difícil medição, como, criatividade, sensibilidade e visão estendida, bem como incorpora novos requisitos de qualificação, aptidão, capacidade e estilo, constituindo-se na lógica contemporânea de um novo tipo de obreiro orientado ao mercado contemporâneo de trabalho (Pedroso, 2012; Souza, 2015; Peduzzi *et al.*, 2020).

As exigências desse tipo de profissional apontam para necessidade de valorizar o caráter multivariado do trabalhador, que aprecia a engenhosidade, a versatilidade e até mesmo a intuição, renova-se cotidianamente, é participativo e dinâmico, integra equipes multiprofissionais, enfim, atua de forma efetiva e conjugada no enfrentamento da crescente complexidade das organizações, especialmente da área de saúde, onde se destacam a proatividade e transdisciplinaridade, principalmente na ótica daqueles agentes que trabalham diretamente na cadeia de suprimento desse tipo de instituição (Pedroso, 2012; Souza, 2015; Peduzzi *et al.*, 2020).

Como transdisciplinaridade, entende-se a proposição e integração de várias disciplinas para aperfeiçoar as habilidades na busca da problematização e contextualização que permita atingir um objetivo em comum, além de proporcionar uma abordagem multidimensional para tratar o conhecimento de forma que organize disciplinas e supere as superposições de espaços vazios que possam existir entre ele. O termo é utilizado para definir trabalho em equipe no contexto da solução de problemas de ordem prática, compreende as inter-relações e o conhecimento de aspecto plural, apresenta-se de forma peculiar na área de saúde, e encontra-se articulado harmonicamente de sorte a não prevalecer quaisquer tipos de viés. Além disso, facilita as práticas de aprendizagem, através da aquisição de conhecimento de forma holística e contextualizada (Gomes *et al.*, 2021; Amorim *et al.*, 2022; Mertens *et al.*, 2022; Souza *et al.*, 2022).

A transdisciplinaridade não fazia parte das preocupações tayloristas-fordistas, que consistiam basicamente no aumento da produtividade, por meio da simplificação da produção e racionalização do trabalho, assim como da produção em massa e da diminuição dos custos. Entretanto, o conceito pode ser considerado pré-requisito indispensável ao desenvolvimento de profissionais que atuam diretamente no setor de suprimento das instituições pertencentes à área da saúde pública, por aliar conhecimento à prática profissional.

Nesse contexto, a união progressiva de saberes permite conectar a teoria com a prática do dia-a-dia, pois não há contradição nesse aspecto, uma parte complementa a outra, e deve ser uma prioridade em todas as entidades públicas, principalmente, nas organizações de saúde.

Nesse sentido, a educação no ambiente institucional da área de saúde pública, reivindica de seus trabalhadores uma preparação qualificada e permanente, além de aptidões singulares para atender os pleitos do mercado, cada vez mais rigorosos e competitivos (Silva *et al.*, 2017; Machado; Ximenes Neto, 2018). Além disso, conforme externado por Luiza, Castro e Nunes (1999), o setor público, de forma geral e crescente, vem debatendo a necessidade de profissionalizar as atividades desenvolvidas pelas áreas meio das instituições públicas, em especial aquelas que lidam diretamente com as aquisições e contratações públicas.

Desta forma, mudanças acontecidas no mundo das ocupações profissionais, concernentes à organização do trabalho moderno, impactam, sobremaneira, os processos produtivos, principalmente na ótica daqueles agentes que trabalham diretamente no complexo produtivo da saúde, visto que necessitam ter entendimento consolidado em diversos tipos de materiais e equipamentos específicos, que não são adquiridos pela maioria das outras instituições públicas, além do conhecimento de complexos instrumentos de análise e controle, que possibilitam realizar as aquisições solicitadas (Souza, 2015).

Inserido nessa complexa equação, o agente de contratação pública encontra-se desafiado a modificar e quebrar barreiras de atuação reativa no sentido de tornar-se verdadeiramente um profissional proativo e transdisciplinar, plenamente imerso no complexo contexto das organizações públicas de saúde, que exige desse profissional especialização constante.

Nesse cenário, o artigo traz à discussão os desafios e benefícios em aplicar às características do modelo profissional que apresenta formação *T-Shaped* (em formato de “T”) ao agente de contratação pública, das instituições ligadas à área de saúde. Ao analisar a aplicação do modelo proposto, pretende-se avaliar se esse tipo de profissional pode tornar-se verdadeiramente proativo e dominar variáveis transdisciplinares, que vão além da sua área de trabalho, por meio de conhecimento, experiências e capacitações (Hansen; Oetinger, 2001; Patterson, 2021; Wilkinson, 2021). Além disso, a exigência de constante profissionalização e especialização dos agentes de compras públicas, por parte das organizações complexas da área de saúde pública, proporciona a necessidade desse tipo de profissional expandir conhecimento, através dos benefícios da proatividade e transdisciplinaridade prevista na formação *T-Shaped*.

O presente estudo cobre uma lacuna de conhecimento necessária ao desenvolvimento profissional do agente de compras públicas, visto que a necessidade de especialização constante desse tipo de agente é muito requerida pelas instituições complexas da área de saúde, mas, infelizmente, nem sempre é atingida. Ademais, o artigo provoca uma reflexão sobre a possibilidade de o profissional de compras públicas tornar-se um agente que modifica processos internos de gestão, sendo indutor e protagonista de práticas inovadoras que reestruturem, modifiquem e reconfigurem padrões e métodos de trabalho.

O estudo aponta como principal obstáculo para um agente de contratação pública transformar-se verdadeiramente em um profissional *T-Shaped*, a falta de educação continuada

através do acúmulo crescente de horas de estudo e desenvolvimento da prática, aliado a necessidade de o próprio comprador público admitir que precisa reavaliar suas atitudes dentro da instituição, mudando os caminhos já trilhados e sempre seguidos. Como principal vantagem para aplicação do modelo *T-Shaped*, observa-se a expansão da compreensão e desenvolvimento profissional do agente de contratação, através do desenvolvimento agregado de aptidões técnico-produtivas que possibilitem transformar o profissional reativo em proativo e transdisciplinar.

A relevância desse estudo está em analisar a importância na aplicação dos benefícios e características da formação *T-Shaped* para o desenvolvimento da capacidade do profissional de compras públicas em refletir sobre as atividades desempenhadas, e como elas repercutem no complexo sistema das organizações que atuam no setor de saúde, possibilitando, com isso, a mudança do padrão reativo tradicional para o modelo proativo e transdisciplinar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Preliminarmente, torna-se importante destacar que didaticamente, no presente estudo, os termos: comprador público; agente de compras públicas; agente de contratação pública e profissional de compras públicas têm o mesmo significado. Além disso, conforme Araújo (2022), trata-se de agente público, pertencente à esfera federal, estadual ou municipal, designado pela autoridade competente, para executar todas as atividades necessárias ao bom andamento dos processos para contratação de serviços e aquisições de bens e produtos para administração pública. Ademais, a complexidade do ambiente das compras públicas apresenta-se como desafio importante à administração pública moderna, em particular, nas instituições da área da saúde, onde aprimorar ferramentas administrativas e identificar oportunidades de aprendizado podem potencializar resultados estratégicos esperados (Pedroso, 2012).

Contudo, o desempenho dos compradores públicos é observado apenas superficialmente, de modo geral, sob a ótica do enfoque da administração pública em si, associando-se normalmente a resultados quantificados, apurados por meio de indicadores específicos, que estão atrelados a finalização, pura e simples, de processos administrativos formais, privilegiando-se, costumeiramente, tão-somente a obtenção de descontos nos preços ofertados pelos fornecedores, que, por muitas vezes, apresentam-se fictícios (Hronec, 1994; Luiza; Castro; Nunes, 1999; Mwita, 2000; Sonnentag; Frese, 2005; Fenili, 2016).

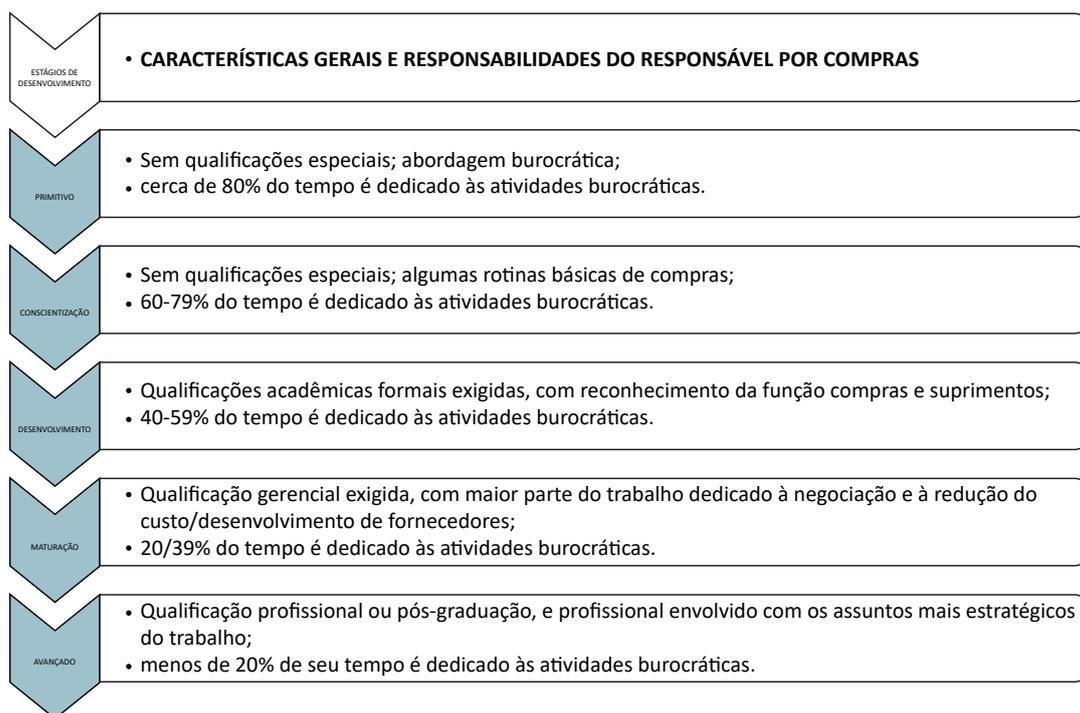
Nessa visão, não se considera o processo de compras com um todo, suas interligações e dificuldades, mas, exclusivamente, o desempenho atrelado a procedimentos administrativos protocolares, efetivamente conclusos, tornando o comprador público, apenas um finalizador de processos, sem considerar a alta complexidade envolvida na função. Entretanto, mesmo nas atividades mais corriqueiras, os compradores públicos devem avaliar sua participação na organização no sentido macro, considerando os processos de trabalho inter-relacionados e interligados, objetivando trabalhar a atividade processual com um todo, de forma estendida, não

individualizada, permitindo a melhoria da percepção dos gestores para tomada de deliberação (Hronec, 1994; Luiza; Castro; Nunes, 1999; Mwita, 2000; Silva *et al.*, 2017; Sonnentag; Frese, 2005; Fenili, 2016).

Dentro desse contexto, ao profissional de compras pública recomenda-se interagir o conhecimento de forma diversa, sem desprezar a individualidade das disciplinas, avaliando o processo de aquisição/serviço de forma sistêmica, ponderando os impactos estruturais que essa operação ocasiona nos demais procedimentos inter-relacionados à cadeia operacional e produtiva das organizações, permanecendo antenado na assimilação das mudanças e na definição de novas estratégias organizacionais, para tornar-se verdadeiramente proativo, durante toda à vida profissional (Dias; Costa, 2000; Monte Alto; Pinheiro; Alves, 2016; Souza *et al.*, 2022).

Antes de torna-se verdadeiramente proativo, deve-se avaliar preliminarmente o estágio e perfil dos compradores para o desenvolvimento de características e responsabilidades básicas que todo agente de compras precisa apresentar, independentemente se público ou privado. Para esse propósito, Bailly *et al.* (2000) classificam os compradores em cinco estágios, conforme representados na Figura 1.

Figura 1 – Estágios de desenvolvimento do comprador



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Bailly *et al.* (2000).

Percebe-se que o comprador no estágio primitivo exerce atividades essencialmente burocráticas e de forma reativa (modelo tradicional), sem necessidade de qualificações especiais. Já no estágio avançado, as atividades se tornam cada vez mais proativas (modelo contemporâneo), gerenciais e estratégicas, com pouco envolvimento nas tarefas rotineiras de compras. Com o avanço nos estágios de desenvolvimento e após aprimoramento sistemático das competências e

qualificações, o agente de compras tende a acumular conhecimentos e capacitações necessárias que o aproxima de ser considerado um agente de compras moderno e proativo. Contudo, ainda cabe absorção de conhecimento e visão transdisciplinar ao agente de contratação.

No caso do agente de compras reativo (primitivo), observa-se uma visão simplista do ato de comprar, transferindo – quase sempre, aos fornecedores os problemas ocorridos nas aquisições, pois dificilmente assume erros ou imperfeições nas contratações realizadas. Por outro lado, o comprador proativo, em estágio mais desenvolvido, apresenta-se com uma visão estratégica das atividades executadas, instituindo parcerias com os fornecedores que permitam estabelecer relações importantes e necessárias para fechamento de uma boa aquisição.

Não obstante, durante o percurso profissional, pode ocorrer que agentes de compras públicas apresente atividades, situações e aspectos que misturam os tipos reativo e proativo, e refletem uma situação ainda não consolidada, que necessita ser trabalhada durante toda formação e trajetória do comprador, visto que durante a carreira do profissional de compras, os tipos de postura, tanto a reativa, quanto a proativa, não são excludentes, mais, por vezes, complementares (Lima, 2004). Os atores que trabalham no processo de aquisição necessitam estar totalmente envolvidos e comprometidos com todo o efetivo procedimento de contratação, empenhando-se em modificar arquétipos estáticos de formulação de procedimentos para compras públicas, além de apresentar uma visão institucional verticalizada que abranja todos os níveis organizacionais (Plaček *et al.*, 2020).

De modo geral, os agentes públicos de compras ainda estão distantes de se tornarem efetivamente proativos, decididamente por dois motivos: primeiro devido à legislação brasileira de aquisições que engessa o comprador na utilização de técnicas de aquisição sofisticadas e modernas, uma vez que estabelece normas e procedimentos rígidos, previstos no ordenamento jurídico brasileiro; e em segundo, percebe-se a deficiência no desenvolvimento e formação profissional transdisciplinar dos compradores públicos, tanto no entendimento completo de legislações correlatas, quanto na carência de apropriação contínua de conhecimentos complementares (Batista; Maldonado, 2008). Para isso, transformar essa dinâmica deve estar na agenda de todas as instituições públicas e dos seus agentes de contratação, em especial naquelas organizações ligadas à área de saúde pública.

Por sua vez, o êxito das ações dos agentes de compras, ligados à área pública de saúde, dependem da forma como o trabalho encontra-se organizado, das habilidades e das condições laborais, que retratam, quando combinadas, experiências de gestão, bem ou mal sucedidas (Silva *et al.*, 2017; Steinfeld, 2022). Além disso, o tempo de valorização do profissional apenas especialista tende a sofrer correções, não que não seja também importante, contudo, profissionais com atitudes proativas e visão transdisciplinar estão cada vez mais galgando posições estratégicas (Hansen; Oetinger, 2001; Patterson, 2021; Wilkinson, 2021; Souza *et al.*, 2022).

Em vista disso, a dinâmica para aplicação do modelo transdisciplinar, na formação dos

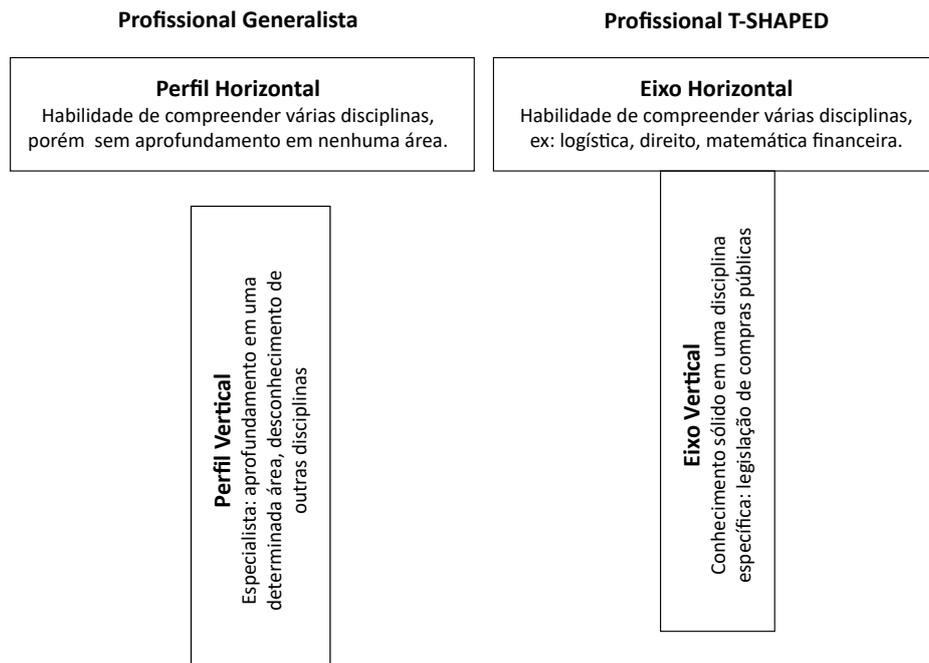
profissionais que trabalham na área de compras das instituições de saúde pública, tendem a ser avaliados de forma transformadora, pois levam o profissional a refletir sua própria situação, transpor limitações e aumentar a autonomia para superar o senso comum, enriquecendo os saberes e conhecimento integrado, entrelaçando-os com a prática necessária para realização das atividades desse tipo de profissional (Gomes *et al.*, 2021; Amorim *et al.*, 2022).

Nessa ótica, torna-se importante analisar a possibilidade de aplicação das características do profissional com formação *T-Shaped* (em formato de “T”) ao agente de contratação pública, que desempenha funções estratégicas nas instituições da área de saúde. O conceito de *T-Shaped* apresenta-se pautado em um modelo corporativo de atitude proativa, que envolve diferentes visões e atividades transdisciplinares, além de atender à demanda das instituições modernas, por agregar valor competitivo e ampliar o conhecimento para desenvolvimento profissional e institucional (Hansen; Oetinger, 2001; Clifford, 2019; Patterson, 2021; Wilkinson, 2021).

O termo *T-Shaped* foi popularizado por Tim Brown, *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa estadunidense IDEO de *design* e consultoria em inovação, situada no estado da Califórnia, conhecida por práticas modernas e inovadoras no ambiente laboral, e permite propiciar a proatividade, transdisciplinaridade e ampliação do conhecimento para desenvolvimento profissional e institucional (Mena, 2019; Bodell, 2020; Schaffer, 2021). O profissional de característica proativa *T-Shaped*, além de apresentar-se como especialista na sua área de trabalho, domina outras variáveis transdisciplinares fundamentadas no conhecimento, obtido por meio de experiências e capacitações que permitem a resolução de problemas vivenciados em diferentes níveis (Yip, 2018; Clifford, 2019; Lewis, 2022; Caputo *et al.*, 2023).

No modelo *T-Shaped* existem duas características, ou formas, de profissionais. A primeira pode ser classificada na forma de um “I”, sendo aquele profissional que ajuíza pensamento estreito e apertado, perito em área específica do conhecimento; a outra, na configuração de um “T”, apresenta-se como especialista que pensa estendido, tem capacidades e conhecimentos mais ampliados e aprende conectando perspectivas de distintas especialidades. No formato “T”, o eixo vertical da letra representa a profundidade de conhecimento do profissional em uma área particular, enquanto o eixo horizontal sinaliza propensões generalistas (Boynton; Bole, 2011; Michigan State University, 2018; Moghaddam; Demirkan; Spohrer, 2018; Wilkinson, 2021). Na figura 2, visualizam-se as diferenças entre os profissionais nos formatos em “I” (generalista) e “T” (*T-Shaped*).

Figura 2 – Diferenças entre profissional generalista e profissional T-Shaped



Fonte: Elaborada pelos autores.

Porém, tanto o profissional generalista, quanto o *T-Shaped*, são importantes para qualquer tipo de organização, sejam públicas ou privadas. Contudo, muitos gestores acreditam que profissionais no formato “T” são melhores, mas lamentam a escassez desses agentes nos ambientes superespecializados, como aqueles relacionados com as organizações complexas da área de saúde pública, que impõe o uso racional de recursos e ampliação de conhecimento (Boynton; Bole, 2011; Conley *et al.* 2017; Bodell, 2020).

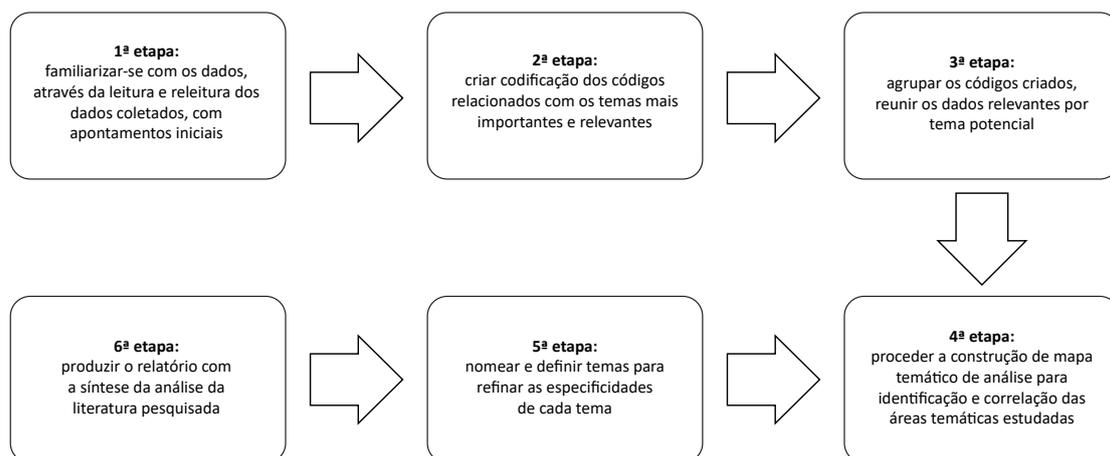
Modificar o perfil dos compradores públicos deve estar sempre na agenda das organizações públicas, pois, fatores determinantes associados aos desafios do mundo moderno, tendo como exemplo: maior concorrência, mercados globalizados e exigências da sociedade, apontam para necessidade de se trabalhar novas qualificações e perfis conexos as determinações e objetivos estratégicos das instituições, ao qual o agente de compras públicas encontra-se vinculado (Baily *et al.*, 2000; Lima, 2004). A maioria das empresas desperdiça continuamente o que pode ser seu maior ativo de conhecimento para garantir vantagem competitiva, tais como: a riqueza de experiências, ideias e percepções. Administrar esses recursos intelectuais podem ajudar as empresas a se tornarem ainda mais competitivas (Hansen; Oetinger, 2001; Patterson, 2021; Wilkinson, 2021).

3. METODOLOGIA

Fez-se um estudo por análise crítica, sob o recorte dos desafios e benefícios para formação do agente de contratação pública, pertencentes às instituições da área de saúde, em relação à ótica da possibilidade de mudança do padrão reativo e primitivo para o modelo proativo e transdisciplinar de desenvolvimento profissional *T-Shaped*.

No presente artigo, o recorte metodológico apresenta a interação entre a objetividade teórica e a subjetividade analítica do pesquisador na composição da análise crítica, buscando-se, desta forma, a originalidade da argumentação (Meneghetti, 2011). Nesse sentido, o conhecimento científico organiza-se em multiplicidades, cujo objetivo é elaborar modos de leituras, interações e discursos da realidade entre sujeitos, contextos e pesquisadores (Daltro; Faria, 2019). Dentro desse contexto, o tema foi trabalhado utilizando-se do método de análise proposto por Braun e Clarke (2006), conforme etapas descritas na Figura 3.

Figura 3 – Etapas de análise propostas por Braun e Clarke



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Braun e Clarke (2006).

Na primeira etapa do estudo, realizou-se uma leitura aprofundada dos dados através da pesquisa empírica e análise de textos extraídos de livros, dissertações, teses, sites especializados e artigos pesquisados nas bases SciELO, *Web Of Science* (WOS), Portal de Periódicos da Capes e *Scilit*, todos diretamente relacionados com o tema proposto no artigo. A coleta de material transcorreu durante o período de agosto de 2022 a janeiro de 2023, em inglês e português, publicados sem limite de datas.

Nesse escopo, utilizaram-se descritores combinados com operadores booleanos, em inglês, como, “*T-Shaped*” AND “*procurement agente*” OR “*public buyer*” OR “*reactive and proactive posture*” OR “*transdisciplinary*” OR “*professional development*”, bem como suas versões na língua portuguesa, utilizando-se como gerenciador de referências bibliográficas o *software* livre Zotero, que agiliza o processo de catalogação da pesquisa acadêmica, além do uso da planilha *Excel* da

Microsoft para controle do material coletado. Os descritores foram escolhidos para permitir uma maior abrangência do tema pesquisado.

Na seleção, os artigos foram escolhidos após leitura do título, resumo e palavras-chave, excluindo aqueles que não retratam a temática estudada, os duplicados ou não disponíveis na íntegra. Em seguida, foi realizada uma análise criteriosa dos textos de forma completa. A coleta dos artigos utilizados no estudo ocorreu entre três momentos distintos: 30 e 31 de agosto de 2022; 22 e 23 de outubro de 2022 e 05 e 06 de janeiro de 2023.

Nasegundaetapa, foram criados os códigos relacionados com os principais temas pesquisados, como, postura reativa e proativa do comprador público, desenvolvimento profissional do agente de contratação pública, transdisciplinaridade e formação *T-Shaped*. A terceira etapa possibilitou agrupar os códigos criados e reunir os achados mais importantes e relevantes. Na quarta etapa, confeccionou-se um mapa com os temas levantados para identificação e correlação entre as áreas temáticas estudadas. Em seguida, refinaram-se as especificidades de cada tema levantado. Por fim, na última etapa, produziu-se o relatório com as sínteses das análises realizadas para associações, interações, confecção e redação final do texto do artigo.

Entre os benefícios verificados na técnica proposta por Braun e Clarke (2006), observa-se que se trata de um método acessível e rápido de manusear, além de flexível, onde se busca realçar padrões, semelhanças e diferenças no conjunto de dados estudados, e permite adaptar-se à realidade e ao assunto que se quer pesquisar (Braun; Clarke, 2006; Rosa; Mackedanz, 2021). Na análise crítica realizada, ressalta-se o diálogo e interação das perspectivas proativas e visões da transdisciplinaridade necessária, com intenção de interpretar, argumentar e compreender fenômenos que apoiem os achados e as conclusões externadas no presente artigo, com relação à proposição de incorporação dos benefícios e características proativas e transdisciplinares da formação *T-Shaped*, para o desenvolvimento da capacidade do profissional do agente de contratação pública da área de saúde.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados do estudo demonstram a necessidade de o especialista em compras apresentar-se polivalente, assentado em múltiplos conhecimentos. Essa polivalência se caracteriza pela preocupação de estabelecer um padrão constante de desenvolvimento profissional, cada vez mais especializado, capacitado e qualificado. Além disso, percebem-se outras importantes características que um agente de contratação pública deve apresentar, como aptidão de argumentação e pensamento lógico, principalmente para concatenar ideias e correlacionar legislações, além da capacidade de adaptação para aprender a partir de seus próprios erros.

Nas organizações públicas com pouca profissionalização e baixa quantidade de servidores, isso se torna preocupante, pois, normalmente, um servidor, muitas vezes sem treinamento adequado, é designado para enfrentar tamanho desafio, inclusive respondendo pelos seus

atos perante os órgãos de controle. Entretanto, nas organizações públicas mais estruturadas e com a presença de maior número de servidores, essa gama de conhecimento, por vezes, é subdividida em vários setores, não necessariamente ligados diretamente à área das compras públicas, possibilitando, ainda, mesmo de forma incipiente, enfrentar os complexos desafios que acontecem no dia a dia.

Nesse sentido, o estudo aponta para necessidade de aplicar modelos de formação transdisciplinar que possibilitem aos compradores públicos trabalhar a expansão da compreensão e desenvolvimento profissional, agreguem e potencializem conhecimento e prática, para fortalecimento e robustez da carreira do agente de compras. A aplicação do modelo de aprendizado em formato “T”, para os compradores públicos, parece ser o mais adequado.

Inserido nesse contexto, o profissional de compras públicas, com características *T-Shaped*, pode auferir e processar novas informações, pensar em diferentes maneiras de agir, interagir, aprimorar e transformar habilidades interpessoais, facilitando o trabalho em equipe, para atingir os objetivos estratégicos das instituições. Enfim, busca-se ter uma visão sistêmica do processo para modificar caminhos já traçados e sempre seguidos, visto que o mercado de trabalho vem constantemente procurando profissionais dinâmicos, criativos e inovadores no serviço, transdisciplinares, com características de formato em “T” (Aitken; Paton, 2017; Kolmodin, 2018; Fenili, 2021; Lewis, 2022).

Um dos principais desafios para se tornar um profissional de compras públicas efetivamente *T-Shaped* é o tempo de formação. São imprescindíveis o acúmulo de várias horas de estudo e prática para a realização das atividades e habilidades necessárias, inclusive, essas aptidões e competências podem variar constantemente, dependendo do tipo e complexidade das entidades públicas em que o agente de compras se encontra inserido. No caso das organizações públicas de saúde, a complexidade é ainda mais latente e desafiadora. Entretanto, essa adversidade não pode ser levantada como desculpa ou entrave, mas, sim, como desafio que precisa ser superado.

Além disso, o desafio para aplicação do modelo *T-Shaped* já se inicializa na maioria das universidades, onde a concepção acadêmica encontra-se alicerçada na formação e geração de profissionais com característica “I”, ou seja, carreiras focadas na especialização profissional. Entretanto, em sentido contrário, a transdisciplinaridade vai de encontro a superespecialização, que ocorre em diversos meios acadêmicos, visto que apresenta como foco principal a formação de profissionais completos, devidamente inseridos no mercado de trabalho contemporâneo (Moghaddam; Demirkan; Spohrer, 2018; Gomes *et al.*, 2021; Schaffer, 2021; Amorim *et al.*, 2022; Mertens *et al.*, 2022; Souza *et al.*, 2022).

Nesse sentido, analisar a aplicação das características proativas e transdisciplinares da formação *T-Shaped* ao profissional de compras públicas, tem potencial de proporcionar ao agente a amplitude necessária para inovar entre disciplinas e aprofundar nas áreas específicas de especialização, tornando-se qualidades essenciais ao desenvolvimento contínuo, permitindo,

com isso, desenvolver novas formas e maneiras de aprimorar o aprendizado, compartilhar conhecimento e conectar informações (Michigan State University, 2018; Moghaddam; Demirkan; Spohrer, 2018; Harvard University, 2021; Schaffer, 2021; Souza *et al.*, 2022).

A discussão sobre a possibilidade da aplicação das características proativas e transdisciplinares do profissional *T-Shaped* ao perfil dos compradores públicos, apresenta-se como importante elemento para estar na agenda de todas as organizações públicas, visto que fatores determinantes associados aos desafios do mundo moderno, tendo como exemplo: maior concorrência, mercados globalizados e exigências da sociedade, apontam para necessidade de se trabalhar novas qualificações e perfis conexos as determinações e objetivos estratégicos das instituições, ao qual o agente de compras públicas, das organizações da área de saúde, encontra-se vinculado (Baily *et al.*, 2000; Lima, 2004).

Em vista disso, como benefício, um profissional de compras moderno e proativo que possui habilidades interpessoais tem potencial de reunir as duas capacidades definidas no perfil *T-Shaped*, através de uma visão ampla e transdisciplinar. Na formação do agente de contratação pública, com características *T-Shaped*, as duas capacidades: habilidades de compreender várias disciplinas e conhecimento sólidos em uma disciplina, necessitam estar conectadas em forma de “T” (Aitken; Paton, 2017; Lewis, 2022). Em síntese, no Quadro 1, visualiza-se o resultado das principais características e diferenças levantadas no estudo realizado, que permite distinguir e transformar o profissional de compras públicas reativo em proativo com visão *T-Shaped*.

Quadro 1 – Características e diferenças entre um profissional de compras públicas reativo e um proativo com características do modelo *T-Shaped*

Profissional reativo, visão antiga	Profissional proativo, visão <i>T-Shaped</i>
Pouca profissionalização.	Profissionalização adequada, mas em constante aprendizagem.
Profissional apenas especialista.	Profissional especialista que pensa estendido, possui habilidades e conhecimento amplo em várias disciplinas.
Preocupado apenas em finalizar processos administrativos.	Considera o processo todo, faz interligações e supera dificuldades.
Visão estreita, sem profundidade.	Visão holística e sistêmica, pensa de diferentes formas.
Tempo de formação inapropriado.	Tempo de formação adequado, mas em constante aprendizado contínuo e permanente.
Aprofundamento raso.	Pensa estendido, ligando perspectivas de diferentes especialidades.
Traça caminhos sempre seguidos, já traçados anteriormente, sem inovação.	Modifica caminhos sempre seguidos, sugere inovações e participa ativamente das mudanças.
Conhecimento rasteiro, sem aprofundamento.	Especialista com capacidade de compreender várias disciplinas, autoconhecimento.
Pautado em atender resultados predefinidos .	Expande os resultados, rompe barreiras.
Profissional simplista.	Profissional complexo, desenvolve habilidades estendidas e polivalentes.
Não concatena ideias, e possui deficiências na argumentação lógica.	Possui capacidade de argumentar e apresenta pensamento lógico, concatena ideias.

Profissional reativo, visão antiga	Profissional proativo, visão T-Shaped
Não participa de equipes transdisciplinares.	Trabalha e interage com equipes transdisciplinares.
Possui dificuldade de correlacionar legislações.	Possui capacidade de correlacionar legislações e visualizar/propor soluções criativas.
Não possui habilidades interpessoais.	Apresenta habilidades interpessoais, intuição e sensibilidade.
Não apresenta criatividade e atitude flexível, é reativo.	É flexível e criativo, e apresenta atitude proativa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para um profissional de compras públicas incorporar as características proativas e transdisciplinares do modelo *T-Shaped*, faz-se necessário o acúmulo de horas de formação ao estudo e a prática, a depender do tipo e complexidade da entidade pública à qual o agente encontra-se vinculado. Nas organizações públicas de saúde, essa complexidade apresenta-se ainda mais latente e desafiadora, visto que a crescente dificuldade em adquirir insumos, bens ou contratar serviços de qualidade podem impactar a vida das pessoas que utilizam os serviços públicos de saúde.

Antes de tudo, para atingir o objetivo, o comprador público deve realizar uma autoavaliação, se conhecer melhor, estudar seus pontos fortes e fracos, onde precisa melhorar e acrescentar valor. Contudo, tem que ser honesto consigo mesmo na avaliação, para que o resultado realmente faça total sentido. Além disso, o especialista deve estar disposto a interagir constantemente, estudar durante toda a sua jornada profissional, aprender de forma continuada e em diversos contextos, ou seja, entender a educação como um processo contínuo de aprendizagem: o “*lifelong learning*” (Rodrigues, 2020).

O profissional de compras públicas que trabalha apenas o lado técnico e operacional, consegue até se tornar um especialista, mas não pode deixar de desenvolver o senso crítico e a visão sistêmica, pois, apenas conhecimentos generalistas sobre vários assuntos são insuficientes para apresentar resultados objetivos à instituição. Se o agente de compras públicas se torna apenas um especialista, pode ter dificuldade para agregar valor na hora de participar de projetos específicos e transdisciplinares, uma vez que lhe falta visão holística para que entenda todas as partes envolvidas. No caso de profissional de compras generalista, na grande maioria dos casos, sabe um pouco sobre muitas coisas, mas não acrescenta diferencial importante à cadeia produtiva das organizações públicas, é simplista e não tem profundidade.

No entanto, permite-se identificar no estudo realizado, as dificuldades e desafios de inserir, no ambiente de trabalho, os conhecimentos e competências necessárias para formar esse profissional especializado, de maneira multidisciplinar e proativa, do tipo *T-Shaped*. Para isso, a discussão das características e competências que são difíceis de mensurar, como, criatividade, intuição, sensibilidade e visão, que incorporadas as aptidões, capacidades, flexibilidades e atitudes, constituem-se no moderno paradigma produtivo necessário para estabelecer um novo padrão de competência (Hansen; Oetinger, 2001; Pedroso, 2012; Souza *et al.*, 2022).

A discussão dos benefícios da formação profissional transdisciplinar e proativa do modelo *T-Shaped* encontra-se delimitada pela criação de habilidades e competências imprescindíveis ao regime de acumulação vigente no mundo moderno, e pela atualização permanente para domínio constante das aptidões técnico-produtivas, apropriadas ao nível de racionalização do trabalho, decorrente da contemporaneidade que vivenciamos. Na organização flexível do trabalho, permite-se apontar a formação para um novo tipo de trabalhador, que apresenta requisitos e habilidades de transferência de conhecimento, de uma área para outra (Pedroso, 2012; Souza, 2015; Hardy, 2021; Lewis, 2022; Souza *et al.*, 2022;).

O estudo traz como benefício a possibilidade de o comprador público, do setor de saúde, apresentar-se como um agente transformador e modificador do espaço laboral, além de ser protagonista de práticas estruturais que reformam os processos internos de gestão, sejam individuais ou coletivos, além de participar ativamente de condutas e atividades proativas e transdisciplinares que impactam fortemente a atuação desses especialistas no âmbito de suas instituições. Portanto, trata-se de pensar “fora da caixa”, estabelecer *insights* representativos, criar ideias inovadoras, enfim, desenvolver o autoconhecimento e incorporar o aprendizado contínuo na práxis profissional (Machado; Ximenes Neto, 2018; Rodrigues, 2020).

No estudo realizado, o especialista em contratação pública das instituições da área de saúde, que apresenta os benefícios e características transdisciplinares e proativas *T-Shaped*, não escolhe entre conhecimento e prática, mas agrega e potencializa os dois, desenvolvendo todos os sentidos correlatos que fortalecem e trazem robustez à carreira profissional. Além disso, cria hábitos certos, troca experiência e conduz sua profissão com idealização e disciplina. A troca de experiências e o desenvolvimento de uma rede de *networking* com outros profissionais de compras públicas também preparam o comprador para o mercado de trabalho, e tornam-se um diferencial na busca dos objetivos estratégicos da instituição (Aitken; Paton, 2017; Lewis, 2022).

Ademais, no caso dos benefícios na aplicação das características proativas e transdisciplinares do método *T-Shaped*, acredita-se que o comprador público, do setor de saúde, será capaz de processar novas informações, pensar em diferentes maneiras de agir, interagir e aprimorar habilidades interpessoais, facilitando o trabalho em equipe. Enfim, a discussão sobre o assunto proporcionará uma visão ampliada e sistêmica do processo para modificar caminhos já traçados e sempre seguidos, visto que o mercado de trabalho vem constantemente procurando profissionais dinâmicos, criativos, inovadores, proativos e transdisciplinares, com características de formato em “T” (Aitken; Paton, 2017; Kolmodin, 2018; Fenili, 2021; Lewis, 2022).

Dentro desse contexto, observa-se no estudo realizado a perspectiva, necessária e urgente, de modificar o comprador público primitivo e reativo, transformando-o em profissional de características proativas, que apresente os benefícios da formação transdisciplinar *T-Shaped*, contribuindo, fundamentalmente, para melhoria e eficiência da gestão das instituições públicas da área de saúde.

5. CONCLUSÕES

A formação clássica e cartesiana dos agentes de contratação pública não atende mais aos anseios das instituições públicas pertencentes à área de saúde, por apresentar características de comportamento reativo, preocupado apenas na finalização de processos administrativos, com visão estreita e aprofundamento raso e rasteiro, além de pouco inovar nos processos de aquisição de insumos, bens e contratação de serviços, e ainda apresentar pouca profissionalização. Nesse sentido, para que o novo agente de contratação pública possa emergir, torna-se recomendado ao profissional possuir senso crítico apurado, agregar conhecimento ampliado, questionar e analisar problemas, articular soluções criativas, apresentar visão sistêmica e compreender os impactos de suas ações nas instituições, como também as questões decorrentes de sua omissão.

O estudo demonstra que o profissional de compras públicas que trabalha apenas o lado técnico e operacional, consegue até se tornar um especialista, entretanto, não pode deixar de desenvolver o senso crítico e visão sistêmica, uma vez que apenas conhecimentos generalistas sobre vários assuntos são insuficientes na hora de apresentar resultados objetivos à instituição a qual está vinculado. Se o agente de compras públicas se torna apenas um especialista, pode ter dificuldades de agregar valor na hora de participar de projetos que envolvam outros setores da instituição, devido à falta de visão holística para entender todas as partes envolvidas no processo.

Dentro desse contexto de mudança, o estudo demonstra a possibilidade de aplicação das características transdisciplinares e proativas do modelo *T-Shaped* ao agente de contratação pública, com intuito de contribuir para o desenvolvimento profissional ampliado e sistêmico, que expande habilidades e conhecimentos específicos e tem como qualidade principal ser um agente proativo, transdisciplinar, eclético e holístico, assumindo, por consequência, sua posição estratégica nas organizações públicas da área de saúde.

O estudo sugere que o agente de contratação pública da área de saúde modifique atitudes primitivas de concepção reativa para posturas contemporâneas e proativas de formação em “T”. Para isso, o profissional necessita desenvolver educação continuada, ampliar o conhecimento adquirido, modificar processos e parâmetros estruturais, enfim, tornar-se um profissional proativo e transdisciplinar com formação *T-Shaped*. Além disso, a discussão indica a necessidade de o profissional apresentar-se atualizado nas transformações ocorridas no mundo contemporâneo do trabalho, sendo polivalente, participativo e multifuncional, incorporando requisitos de competência proativa e transdisciplinares capazes de modificar o paradigma hoje existente.

O estudo demonstra que além dos conhecimentos transdisciplinares necessários ao agente de contratação pública para se transformar verdadeiramente em um profissional com características *T-Shaped*, observam-se outras importantes características, como, aptidão de argumentação e pensamento lógico, principalmente para concatenar ideias e correlacionar legislações, além da capacidade de adaptação para aprender a partir de seus próprios erros.

O principal achado do estudo aponta para a importância de aplicar as características do modelo proativo de formação transdisciplinar *T-Shaped* aos agentes de contratação pública, objetivando trabalhar a expansão da compreensão e desenvolvimento profissional, e agregar e potencializar o conhecimento à prática, para fortalecimento e robustez profissional e institucional. Dessa forma, o estudo indica o desenvolvimento de aptidões técnico-produtivas que possibilitem modificar o profissional ultrapassado e reativo em verdadeiramente proativo, potencializando o conhecimento e a prática de forma agregada.

Com relação aos principais benefícios da aplicação do modelo *T-Shaped* ao agente de contratação pública do setor de saúde, visualiza-se a possibilidade de expansão do conhecimento para desenvolvimento profissional, através do aprofundamento da visão ampla, sistêmica e transdisciplinar, da incorporação de habilidades para trasladar conhecimento de uma área para outra, de apresentar-se como elemento transformador e modificador do espaço de trabalho, além de ser protagonista de práticas que reformam os processos de gestão, agregue conhecimento à prática e apresente habilidades interpessoais que facilita o trabalho realizado em equipes.

Os principais desafios para que o agente de contratação pública incorpore, de forma efetiva, as características transdisciplinares e proativas do profissional *T-Shaped* remetem, preliminarmente, à falha na concepção acadêmica das universidades voltada, essencialmente, para especialização profissional, além da falta de educação continuada durante toda a vida profissional do comprador, acrescido da necessidade de maior tempo de formação profissional, visto que se torna imprescindível o acúmulo de horas de aprendizado e desenvolvimento da prática.

Da mesma forma, observa-se como desafio, a necessidade de o próprio comprador público assumir que deve mudar suas atitudes dentro da organização, avaliar sua carreira, ser proativo, e procurar desenvolver conhecimento transdisciplinares capazes de modificar a situação atual, de sorte a buscar novos caminhos em detrimento dos já traçados e sempre seguidos. Nesse sentido, permite-se ao agente de contratação pública libertar-se das amarras reativas para se tornar um profissional verdadeiramente proativo e transdisciplinar.

Como limitação do estudo, verifica-se a própria utilização das características do modelo *T-Shaped* na formação profissional dos agentes de contratação pública, uma vez que podem existir outros tipos de modelos, aqui não estudados. A utilização do método de análise empregado também pode ser considerada uma limitação do estudo, visto que a utilização de outros procedimentos de análise pode influenciar no padrão dos resultados encontrados. Outro ponto a ser destacado, refere-se ao período em que a pesquisa foi realizada, pois outros estudos podem ter sido publicados após a conclusão da pesquisa, não sendo possível a sua inclusão. Da mesma forma, como limitação, destaca-se a utilização de apenas estudos disponíveis de forma gratuita e na íntegra, constantes nas bases de dados pesquisadas. Além disso, a combinação utilizada de descritores apontados na pesquisa também pode apresentar-se como um limitador do estudo.

As sugestões para trabalhos futuros passam pela necessidade de ampliar o entendimento do estudo realizado, através da aplicação direta das características do modelo proposto T-Shaped na formação de profissionais que trabalham diretamente nos setores de compras e licitações das instituições públicas da área de saúde. Da mesma forma, este estudo pode ser replicado para outras instituições públicas, não ligadas diretamente à área estudada, no sentido de avaliar a possibilidade real de aplicação do modelo proposto.

REFERÊNCIAS

- AITKEN, A.; PATON, R. The ‘T-Shaped Buyer’: A transactional perspective on supply chain relationships. **Journal of Purchasing and Supply Management**, 23(4), 280–289. 2017. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2017.03.001>>.
- AMORIM, M. M., ROQUETE, F.F; BARBOSA, S.P.; SOUZA, D.M.; e CARVALHO, D.V. *et al.* Reflexão teórica multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade: Em busca de diálogo entre saberes no campo da saúde coletiva. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**. 2022. <<https://doi.org/10.19175/recom.v0i0.245>>.
- ARAÚJO, E. Agente de Contratação na Nova Lei de Licitações. **ConLicitação**. 2022. <<https://conlicitacao.com.br/agente-de-contratacao-na-nova-lei-de-licitacoes/>>. Acesso em: 05 jan. 2023.
- BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; e JONES, D. **Compras: Princípios e administração** (8ª ed.). Atlas. 2000.
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Rev. adm. pública**, v. 42, n. 4, p. 681–699, ago. 2008.
- BODELL, L. **Why T-Shaped teams are the future of work**. Forbes. 2020. <<https://www.forbes.com/sites/lisabodell/2020/08/28/futurethink-forecasts-t-shaped-teams-are-the-future-of-work/>>. Acesso em: 30 ago. 2020.
- BOYNTON, A.; BOLE, W. **Are You an “I” or a “T”?** Forbes. 2011. <<https://www.forbes.com/sites/andyboynton/2011/10/18/are-you-an-i-or-a-t/>>. Acesso em: 31 ago. 2022.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77–101. 2006. <<http://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>>.
- CAPUTO, F.; CILLO, V.; FIANO, F.; PIRONTI, M; e ROMANO, M. Building T-shaped professionals for mastering digital transformation. **Journal of Business Research**, v. 154. 2023. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113309>>.
- CLIFFORD, D. **Forget about T-shaped people. We need X-shaped people**. TEDx Talks. 2019. <<https://www.youtube.com/watch?v=EezmRPE3fpQ>>. Acesso em: 30 ago. 2022.
- CONLEY, S.; FOLEY, R.; GORMAN, M.; DENHAM, J. e COLEMAN, K. Acquisition of T-shaped expertise: An exploratory study. **Social Epistemology**, 31(2), 1–19. 2017. <<http://dx.doi.org/10.1080/02691728.2016.1249435>>.

DALTRO, M. R.; FARIA, A. A. de. Relato de experiência: uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 19(1), 223–237. 2019. <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1808-42812019000100013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 31 ago. 2022.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do comprador**: Conceitos, Técnicas e Práticas Indispensáveis em um Departamento de Compras. Saraiva Uni. 2000.

FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas**: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais. Tese—Brasília: Universidade de Brasília - UNB, 2016.

FENILI, R. R. O mito de Sísifo e o rito de contratações públicas. **IbizSol**. 2021. <<http://www.ibiz.com.br/blogsol/?s=o+mito+de+s%C3%ADsifo>>. Acesso em: 05 jan. 2023.

GOMES, A. L. S.; MASSA, I.; SALVADOR, K.; DIAS, L.; COELHO, L.; BARBOSA, P. **Multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade**: Perspectivas para educação em saúde. In: II Congresso Nacional de Inovações em Saúde (CONAIS), 2021. ANAIS - II CONAIS: O pensar saúde frente os desafios atuais: o papel da pesquisa e da inovação. <<https://doity.com.br/anais/conaiis/trabalho/194225>>. Acesso em: 22 out. 2022.

HANSEN, M. T.; OETINGER, B. von. Introducing T-Shaped managers: knowledge management's next generation. **Harvard Business Review**. 2001. <<https://hbr.org/2001/03/introducing-t-shaped-managers-knowledge-managements-next-generation>>. Acesso em: 22 out. 2022.

HARDY, N. Transferable skills: what are they and why are they important? **The Hub | High Speed Training**. 2021. <<https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/what-are-transferable-skills/>>. Acesso em: 23 out. 2022.

HARVARD UNIVERSITY. **What is a T-shaped professional?** Harvard IT Academy. 2021. <<https://itacademy.harvard.edu/faq/what-t-shaped-professional>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo?id=227433&view=detalhes>>. 1994. Acesso em: 31 ago. 2023.

KOLMODIN, M. **T-shaped Employees and how to grow it as an Agile Leader — One of the patterns for successful agile change**. Dandy People. 2018. <<https://dandypeople.com/blog/t-shaped-employees-and-how-to-grow-it-as-an-agile-leader/>>. Acesso em: 23 out. 2022.

LEWIS, A. What does it mean to be a T-Shaped employee? **The Hub High Speed Training**. 2022. <<https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/t-shaped-employee/>>. Acesso em: 30 out. 2022.

LIMA, J. C. de S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. [Dissertação, Universidade de São Paulo]. 2004. <<https://doi.org/10.11606/T.3.2004.tde-28042004-150606>>.

LUIZA, V. L.; CASTRO, C. G. S. O. de; NUNES, J. M. Aquisição de medicamentos no setor público: o binômio qualidade - custo. **Cadernos de Saúde Pública**, 15(4), 769–776. 1999. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X1999000400011>>.

MACHADO, M. H.; XIMENES NETO, F. R. G. Gestão da educação e do trabalho em saúde no SUS: trinta anos de avanços e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, 23(6), 1971–1979. 2018. <<https://doi.org/10.1590/1413-81232018236.06682018>>

- MENA, I. **Verbete Draft: o que é profissional T-Shaped**. Projeto Draft. 2019. <<https://www.projetedraft.com/verbete-draft-o-que-e-profissional-t-shaped/>>. Acesso em: 06 jan. 2023.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de Administração Contemporânea** v. 15, n. 2, 320–332. 2011. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>>.
- MERTENS, F.; TÁVORA, R.; SANTANDREU, A.; LUJÁN, A.; ARROYO, R.; SAINT-CHARLES, J. Participação e transdisciplinaridade em Ecosauúde: a perspectiva da análise de redes sociais. **Saúde e Sociedade**, 31(3), e190903pt. 2022. <<https://doi.org/10.1590/S0104-12902022190903pt>>.
- MICHIGAN STATE UNIVERSITY. **What is the “T”?** The Second Annual T-Academy Ramping for Campus t-Vitality and t-Success. 2018. <<https://tsummit.org/>>. Acesso em: 23 out. 2022.
- MOGHADDAM, Y.; DEMIRKAN, H.; SPOHRER, J. **T-Shaped professionals: adaptive innovators**. Business Expert Press. 2018.
- MONTE ALTO, C. F.; PINHEIRO, A. M.; ALVES, P. C. **Técnicas de Compras** (2ª ed.). Editora FGV. 2016.
- MWITA, J. Performance management model: a systems-based approach to public service quality. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. n. 1, p. 19–37, 2000.
- PATTERSON, R. The T-Shaped person: building deep expertise and a wide knowledge base. **College Info Geek**. 2021. <https://collegeinfogeek.com/become-t-shaped-person/>. Acesso em: 05 jan. 2023.
- PEDROSO, M. N. C. A formação do novo trabalhador frente à reestruturação do trabalho e da produção. **Sociedade em Debate**, 13(1), Artigo 1. 2012. <https://revistas.ucpel.edu.br/rsd/article/view/416>. Acesso em: 22 out. 2022.
- PEDUZZI, M.; AGRELI, H.; SILVA, J.; SOUZA, H. Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interprofissional. **Trabalho, Educação e Saúde**, 18(e0024678), 1–20. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00246>
- PLAČEK, M.; OCHRANA, F.; SCHMIDT, M.; NEMEC, J.; PUCEK, M. The factors causing delays in public procurement: the Czech Republic *versus* the UK. **Public Money & Management**, 40(2), 131–139. 2020. <<http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2019.1651034>>.
- RODRIGUES, G. Como conhecer sobre Lifelong learning, Multipotencial e profissional T-Shaped pode te ajudar? **Medium**. 2020. <<https://gutto-rdj.medium.com/como-conhecer-sobre-lifelong-learning-multipotencial-e-profissional-t-shaped-pode-te-ajudar-3a98c53653ac>>. Acesso em: 05 jan. 2023.
- ROSA, L. S. da; MACKEDANZ, L. F. A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em Educação em Ciências. **Atos de Pesquisa em Educação**, 16, e8574. 2021. <<http://dx.doi.org/10.7867/1809-0354202116e8574>>.
- SCHAFFER, C. **“Both/And” Leadership: combining the benefits of I- and T-Shaped leaders**. Harvard Business Publishing. 2021. <<https://www.harvardbusiness.org/author/cschaffer/>>. Acesso em: 31 ago. 2022.
- SILVA, V. O.; SOARES, C.; SANTOS, L.; SOUZA, E.; PINTO, I. Trabalho e educação na saúde: análise da produção científica brasileira entre 2011 e 2014. **Saúde em Debate**, 41, 296–315. 2017. <<http://dx.doi.org/10.1590/0103-11042017s323>>.
- SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. Em: **Psychological Management of Individual Performance**. [s.l.] John Wiley & Sons, Ltd., 2005. p. 1–25.

SOUZA, E. ; CASTRO, P.; DIAS-GODÓI, I.; SILVA, M.; JEDLICKA, L. Transdisciplinaridade como estratégia de ensino e extensão em educação em saúde: Uma experiência exitosa entre saúde e educação. **Revista Chão da Escola**, 19, 68–80. 2022. <https://doi.org/10.55823/rce.v19i19.142>

SOUZA, J. dos S. **A formação do trabalhador no contexto da reconfiguração do trabalho, da produção e dos mecanismos de mediação do conflito de classe**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2015. <<https://doi.org/10.20500/rce.v10i20.2317>>.

STEINFELD, J. M. **Leadership and stewardship in public procurement: roles and responsibilities, skills and abilities** | Emerald Insight. 1–17. 2022. <<https://doi.org/10.1108/JOPP-04-2021-0024>>.

WILKINSON, D. New research: the shift between T-Shaped & Key-shaped employees. **The Oxford Review**. 2021. <<https://oxford-review.com/shift-between-t-key-shaped-people/>>. Acesso em: 05 jan. 2023.

YIP, J. Why T-shaped people? **Medium**. <<https://jchyip.medium.com/why-t-shaped-people-e8706198e437>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

Marco Antonio Cavalcanti Batista

<https://orcid.org/0000-0002-5704-355X>

Doutorando em Saúde Pública no Instituto Aggeu Magalhães e Mestre em Saúde Pública pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

marco.batista@fiocruz.br

Garibaldi Dantas Gurgel Júnior

<https://orcid.org/0000-0002-2557-7338>

Doutor em Políticas Públicas e Serviços Sociais pela Universidade de Manchester e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Docente e pesquisador do Departamento de Saúde Coletiva do Instituto Aggeu Magalhães (IAM), Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

garibaldi.gurgel@fiocruz.br

Kátia Rejane de Medeiros

<https://orcid.org/0000-0002-7518-4137>

Doutora em Saúde Pública pelo Instituto Aggeu Magalhães (IAM), Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Docente e pesquisadora do Departamento de Saúde Coletiva do IAM-Fiocruz

katia.rejane@fiocruz.br