

Trabalho de equipa na intervenção social: Perspetivas de Educadores/as Sociais Portugueses/as

Susana Fonseca (<https://orcid.org/0000-0002-5930-5381>)*,

Edgar Correia Campos (<https://orcid.org/0000-0002-0418-9061>)**,

Paula Xavier (<https://orcid.org/0000-0001-6140-1228>***),

Lia Araújo (<https://orcid.org/0000-0001-8212-9235>****),

Maria João Amante (<https://orcid.org/0000-0003-0138-5865>*****),

Cátia Magalhães (<https://orcid.org/0000-0001-8018-4249>*****)

* Escola Superior de Educação (ESEV) e Centro de Estudos em Educação e Inovação (CI&DEI) do Instituto Politécnico de Viseu (IPV), Portugal** ESEV, IPV, Portugal e Faculdade de Educación e Traballo Social da Universidade de Vigo, Espanha*** ESEV e CI&DEI, IPV, Portugal**** ESEV, IPV e Centro de Investigação em Tecnologias e Serviços de Saúde (CINTESIS) da Universidade do Porto, Portugal***** ESEV e CI&DEI, IPV, Portugal***** ESEV e CI&DEI, IPV e Instituto de Saúde Ambiental (ISAMB), Universidade de Lisboa, Portugal ESEV, IPV, Portugal

Autor de contacto: susanafonseca@esev.ipv.pt

Escola Superior de Educação de Viseu

Rua Maximiano Aragão

504-501 Viseu

Resumo

Os desafios que se colocam atualmente aos Educadores e Educadoras Sociais exigem uma revisão abrangente do seu papel e das estratégias de intervenção, sendo fundamental a promoção do trabalho em equipa. O presente estudo procura caracterizar e identificar a perceção de Educadores/as Sociais sobre a importância do trabalho em equipa no seu contexto profissional. Noventa Educadores/as Sociais preencheram um questionário com questões de caracterização e sobre o trabalho em equipa na sua intervenção. As



informações recolhidas foram objeto de análise estatística descritiva e análise de conteúdo categorial com a utilização do software MAXQDA 2022. A maioria (87,5%) atribui muita importância ao trabalho em equipa nos contextos de intervenção dos/as Educadores/as Sociais e 83,8% no(s) seu(s) contexto(s) de intervenção. Os resultados permitem concluir que é reconhecida a importância do trabalho em equipa na intervenção dos/as Educadores/as Sociais. Desta forma, reforça-se a necessidade das instituições sociais e dos seus profissionais promoverem ambientes de trabalho em equipa efetivos, nos quais as equipas possam cuidar dos seus processos internos, contribuindo significativamente para melhorar o moral e o funcionamento da equipa e para que melhores resultados para clientes e famílias sejam assegurados. Reforça-se ainda a necessidade das instituições de formação não descuidarem o desenvolvimento de competências de cooperação e competências sociais e de comunicação nos seus currículos.

Palavras-chave: trabalho em equipa, intervenção socioeducativa, educadores/as sociais

Teamwork in social intervention: The perspective of Portuguese Social Educators

Abstract

The challenges Social Educators currently faced require a comprehensive review of their role and intervention strategies, being fundamental the promotion of teamwork. This study seeks to characterize and identify the perception of Social Educators about the importance of teamwork in their professional context. Ninety Social Educators completed a questionnaire with characterization questions and about the importance of teamwork in their intervention. The information collected was submitted to descriptive and categorical content analysis using the MAXQDA 2022 software. The majority (87.5%) attributes great importance to teamwork in the context(s) of intervention of the Social Educators and 83.8% in their own context(s) of intervention. The results allow us to conclude that the importance of teamwork is recognized in the intervention of the Social Educators. This reinforces the need for social institutions and their professionals to promote effective team working environments, in which teams can take care of their internal processes,

contributing significantly to improving the morale and functioning of the team, and ensuring better results for clients and families. It also reinforces the need for training institutions not to neglect the development of cooperation skills and social and communication skills in their study plans and curricula.

Keywords: teamwork, socio-educational intervention, social educators

As alterações sociais que se vão sucedendo ao longo dos tempos comportam um potencial aumento dos riscos psicossociais, exigindo uma reorganização em permanência da intervenção social (Díaz-Torres, 2017; Reeves et al., 2010). Neste sentido, a World Health Organization (WHO, 2010) tem sido uma força motriz por detrás do desenvolvimento de novas dinâmicas de intervenção, que passam pela educação e prática interprofissional na área social e da saúde. Trabalhar em parceria com outros profissionais é um padrão global importante para os trabalhadores sociais (AIEJI, 2022), na medida em que o trabalho em equipa (multidisciplinar e colaborativo) e os diferentes papéis desempenhados pelos profissionais da área social, devem ser genuinamente complementares, não competitivos, promovendo uma intervenção mais eficaz (Emilsson, 2013).

Neste sentido, e considerando especificamente o trabalho desenvolvido pelos/as Educadores/as Sociais e os resultados de vários estudos que apontam as competências profissionais ligadas ao desenho da intervenção socioeducativa e ao trabalho em equipa como muito relevantes, como da bagagem de educadores/as sociais competentes (Noell et al., 2011; Segovia, 2003), exige-se uma revisão abrangente do papel e das estratégias de intervenção destes profissionais, processo no qual emerge como fundamental a promoção do trabalho em equipa (Díaz-Torres, 2017; Reeves et al., 2010).

O trabalho em equipa é uma forma de atividade coletiva que compreende a interação, a interdependência, a coordenação e a cooperação dos membros (Salas et al., 2007), traduzindo o trabalho conjunto de pessoas, tendo em vista um mesmo objetivo, cada uma contribuindo com uma panóplia de conhecimentos, competências e experiências, potenciando o aumento da produtividade e a satisfação dos seus membros (Cunha et al., 2007; Salas et al., 2007).

O trabalho em equipa é eficaz quando se traduz num resultado que excede o contributo de cada membro ou o somatório dessas contribuições individuais, ou seja, quando se produzem sinergias (resultado grupal é superior em quantidade ou diferente em qualidade) (Alcover, 2014).

De acordo com vários autores, o trabalho em equipa apresenta diversas vantagens, tais como, desenvolvimento de uma identidade, diversidade de pontos de vista, maior aceitação, confiança e segurança acerca das decisões tomadas (Fachada, 2012; Gil & García Sáiz, 1996; Teixeira, 2013; West et al., 1998), capacidades complementares, melhor coordenação e comunicação, sinergias, flexibilidade, apoio, comprometimento e oportunidades de crescimento (Osterman, 2000; Glassop, 2002; Tappeen, 2005; Teixeira, 2013).

Não obstante, na literatura da área também são apontadas algumas desvantagens à utilização das equipas, nomeadamente, a lentidão dos processos, o conformismo e o desenvolvimento do pensamento grupal, as dificuldades de coordenação inerentes à falta de competências comunicacionais, o possível domínio e manipulação pela maioria, o não agrupamento e aproveitamento dos recursos disponíveis, a “ociosidade social” e a “complacência grupal” (Gil & García Sáiz, 1996; West et al., 1998; Fachada, 2012).

Considerando as vantagens e desvantagens destacadas, vários são os comportamentos que têm sido apontados como facilitadores da realização de tarefas comuns nas equipas – a saber, o apoio interpessoal: cooperação, comunicação/transmissão de informação, apoio psicológico/social, gestão de conflitos; e a gestão do trabalho de equipa: planificação/organização do trabalho, gestão de recursos, apoio à inovação (Rousseau et al., 2006) e que se destacam como promotores do potencial do trabalho coletivo colaborativo e consequente eficácia do desempenho, satisfação dos membros das equipas e funcionamento eficiente das organizações (Alcover, 2014; Rico et al., 2010; Salas et al., 2009).

Assim, face à relevância atribuída às competências de trabalho em equipa na generalidade das organizações e especificamente no que concerne à intervenção dos/as Educadores/as Sociais, será necessário que lhes seja dado o peso que lhes corresponde na

sua formação inicial (Noell et al., 2011; Segovia, 2003), mas também conhecer as perspetivas destes profissionais em torno do assunto.

Método

Foi realizado um estudo exploratório com os objetivos de caracterizar e identificar a perceção de Educadores/as Sociais sobre a importância do trabalho em equipa no seu contexto profissional.

O estudo contou com a participação de 90 Educadores/as Sociais, com uma idade média de 33,2 anos ($DP=9,99$), sendo a maioria ($n=87$) do sexo feminino. Os respondentes encontravam-se a trabalhar em contexto institucional (62,12%), simultaneamente em contexto comunitário e institucional (23,3%) e em contexto comunitário (14,4%). Maioritariamente, intervinham com pessoas idosas ($n=54$), seguindo-se a intervenção com crianças e jovens ($n=28$), com crianças e jovens em risco/perigo ($n=27$), com adultos ($n=26$) e com pessoas com incapacidade ($n=18$). O tempo médio de experiência no atual contexto de trabalho é de 4,93 anos ($DP=6,29$) e 88,9% refere que trabalha em equipa no seu contexto de intervenção. Os participantes distribuem-se entre direção técnica ($n=37$) e equipas técnicas ($n=65$) com atuação em diferentes áreas.

Para responder ao objetivo do presente estudo, foi construído um questionário online (formulários do Google), constituído por um conjunto de questões de caracterização sociodemográfica (sexo/género, idade) e sobre aspetos relacionados com a intervenção e formação (contexto de intervenção, público-alvo de intervenção, tempo de experiência no contexto de trabalho, tipo de equipa em que trabalha), e um conjunto de questões sobre a importância do trabalho em equipa (grau de importância que atribui ao trabalho em equipa nos contextos de intervenção dos Educadores Sociais, grau de importância que atribui ao trabalho em equipa no(s) contexto(s) de intervenção, vantagem(ns) e desvantagem(ns) do trabalho em equipa no(s) contexto(s) de intervenção), estas, com diferentes opções de resposta, adequadas a cada pergunta (escolha múltipla, *checkboxes*, escala de tipo Likert de 5 pontos e questões abertas). O consentimento informado encontrava-se incorporado no questionário, antes das questões.

Os/As Educadores/as Sociais foram convidados/as a responder ao questionário on-line, mediante acesso ao link difundido através de contactos de email e do Messenger.

As informações recolhidas foram objeto de análise estatística descritiva e análise de conteúdo categorial com a utilização do software MAXQDA 2022. O modo de categorização utilizado foi o temático (Mucchielli, 1972), tendo sido as categorias definidas *à posteriori*, após leitura “flutuante” das respostas (Bardin, 1977).

Resultados

A maioria dos respondentes (87,5%) atribui muita importância ao trabalho em equipa nos contextos de intervenção dos/as Educadores/as Sociais e 83,8% no(s) seu(s) contexto(s) de intervenção. A Tabela 1 apresenta as categorias e subcategorias (com número de respondentes e frequência de referências) sobre motivos que justificam a (não) importância do trabalho em equipa.

Tabela 1

Motivos para a (não) importância do trabalho em equipa

Dimensão	F.	Categoria	F.	Subcategoria	F.	
Motivos que justificam a (não) importância do trabalho em equipa (n=80)	244	Natureza da intervenção	4			
		(n=3)				
		Maior criatividade	(n=2)	2		
		Desenvolvimento de competências	(n=3)	4		
		Multidisciplinariedade/complementaridade/colaboração	(n=68)	124		
		Qualidade/benefícios da intervenção/eficácia	(n=63)	105		
		Dificuldade de trabalhar em equipa	(n=5)	5		
				Conflito	(n=1)	1
				Desvalorização da profissão	(n=1)	1
				Indefinição de papéis	(n=1)	1
				Menos liberdade	(n=1)	2

Dos motivos que foram apresentados para justificar a importância atribuída, destaca-se a multidisciplinaridade, complementaridade e colaboração (n=68; ref.=124).

A este propósito, um respondente referiu que “*permite delinear estratégias e formas de atuação coordenadas e consistentes*” e outro respondente que “*permite o debate dos saberes (académicos, experiência profissional) de várias áreas de formação*”. Destacam-se ainda como motivos a qualidade, benefícios da intervenção e eficácia ($n=63$; ref.=105), materializados em expressões como “*cada pessoa pode-se focar numa área ou função de intervenção, o que ajuda a que esta seja mais eficaz*” e “*consegue-se ter uma visão holística, melhorando a efetividade das intervenções*”. Ainda que pouco significativo, há um número de respondentes que relacionam a dimensão o trabalho em equipa com dificuldades encontradas nesse processo ($n=5$; ref.=5).

A Tabela 2 apresenta as categorias e subcategorias (com número de respondentes e frequência de referências) relacionadas com a dimensão das vantagens do trabalho em equipa.

Tabela 2
Vantagens do trabalho em equipa

Dimensão	F.	Categoria	F.	Subcategoria	F.
Vantagens do trabalho em equipa ($n=80$)	170	Aquisição de novos conhecimentos e métodos ($n=7$)	7		
		Diversas/ muitas ($n=5$)	5		
		Pensamento crítico/ criatividade ($n=6$)	7		
		Mais dinâmica ($n=3$)	3		
		Motivador ($n=5$)	5		
		Melhoria das competências pessoais e sociais ($n=7$)	8	Melhor resolução de conflitos ($n=3$)	3
				Aumento das habilidades sociais ($n=1$)	1
		Sentimento de pertença ($n=2$)	3		
		Eficácia (rapidez e sucesso) ($n=56$)	78	Segurança ($n=6$)	6
				Enriquecimento ($n=1$)	1
		Maior produtividade ($n=1$)	1		
		Cooperação/ trabalho em rede ($n=26$)	28	Divisão de tarefas ($n=4$)	5
		Diferentes pontos de vista/ intervenção diferenciada ($n=24$)	26	Partilha ($n=12$)	13

Os resultados revelaram que os/as Educadores/as Sociais que participaram no estudo identificam maioritariamente vantagens do trabalho em equipa no(s) seu(s) contexto(s) de intervenção ($n=80$; ref.=170). As vantagens mais identificadas foram: a

eficácia ($n=56$; ref.=78), a cooperação e trabalho em rede ($n=26$; ref.=28) e os diferentes pontos de vista e intervenção diferenciada ($n=24$; ref.=26).

Relativamente à eficácia, podem sublinhar-se respostas como “*maior sentimento de segurança*”, “*alcançar o meu objetivo, podendo chegar lá mais depressa por conta da ajuda*” e “*menor possibilidade de errar*”. No que respeita à cooperação e trabalho em rede, os respondentes enfatizaram ideias como “*troca de experiências; diversidade de serviços e habilidades técnicas*” e “*reflexão e partilha de perspetivas*”. Sobre as vantagens relacionadas com diferentes pontos de vista e intervenção diferenciada, um dos respondentes realçou a “*articulação de informações e de conhecimentos*”.

A Tabela 3 apresenta as categorias e subcategorias (com número de respondentes e frequência de referências) relacionadas com a dimensão das desvantagens do trabalho em equipa.

Tabela 3

Desvantagens do trabalho em equipa

Dimensão	F.	Categoria	F.	Subcategoria	F.	
Desvantagens do trabalho em equipa ($n=60$)	98	Sobrecarga ($n=2$)	2			
		Stress ($n=1$)	1			
		Insucesso da intervenção ($n=5$)	5			
		Falhas de comunicação ($n=9$)	9			
		Dificuldades de integração de novos membros ($n=1$)	1			
		Conflitos ($n=25$)	27	Relação ($n=3$)	3	
				Funções ou papéis ($n=14$)	14	
		Pensamento grupal ($n=3$)	5	Falta de liberdade de expressão/ Desigualdades ($n=1$)	1	
				Transformação do “eu” em “nós”/ Conformismo ($n=4$)	4	
		Dificuldades na gestão de tempo ($n=8$)	8			
		Diferenças individuais ($n=20$)	20	Envolvimento diferente dos elementos da equipa ($n=1$)	1	
				Falta de sintonia ($n=1$)	1	
				Falta de coerência ($n=1$)	1	
				Dispersão da informação ($n=1$)	1	
Não existem desvantagens ($n=20$)	20					

Vários participantes referiram que não consideram existirem desvantagens do trabalho em equipa ($n=20$). Quando identificadas, as desvantagens mencionadas remetem maioritariamente para os conflitos ($n=25$; ref.=27), as diferenças individuais ($n=20$; ref.=20), as falhas na comunicação ($n=9$; ref.=9), a dificuldade na gestão de tempo ($n=8$; ref.=8) e o insucesso da intervenção ($n=5$; ref.=5).

Na subcategoria de conflitos, houve respondentes que referiram a “*competição de estatuto social entre profissionais*” e “*elementos da equipa com falta de competências relacionais e individualismo*”. Sobre a subcategoria de diferenças individuais, vários respondentes mencionaram a “*disparidade de opiniões*” e um enfatizou a “*divergência nas possíveis soluções para um determinado problema*”. Remetendo para a subcategoria das falhas na comunicação, um respondente sublinhou a “*falta ou mesmo má comunicação entre os membros da equipa*”. A subcategoria de dificuldade na gestão do tempo está explícita numa das respostas em que foi descrito que há uma tendência para “*demorar mais tempo a tomar decisões cuja rapidez seria mais benéfica para a intervenção*”. A subcategoria de insucesso na intervenção pode materializar-se num contributo de um respondente que salientou “*a dispersão na intervenção e os desvios nos objetivos específicos*”.

Discussão

Os resultados permitem concluir que é reconhecida, de um modo geral, a importância do trabalho em equipa na intervenção dos/as Educadores/as Sociais. Nessa linha, Segovia (2003, p. 5) fala em “reconhecer e assumir interdependências”, remetendo para os claros benefícios duma perspetiva laboral multiprofissional na intervenção social. Ganha, então, relevância a multidisciplinariedade, associada à complementaridade e colaboração, assumida pelos respondentes como um dos motivos mais preponderantes para a valorização do trabalho em equipa (Carvalho & Baptista, 2004; Mateus, 2012). Na mesma linha, o trabalho em equipa é enfatizado por beneficiar a intervenção em termos de qualidade e eficácia (Skyberg, 2022). Ainda que menos referidas pelos respondentes, não se podem descurar ideias como a de natureza da intervenção, numa linha mais conceptual e axiológica, e a de desenvolvimento de competências e aumento da criatividade, como motivos que reforçam a importância do trabalho em equipa. Estas

últimas ideias, ainda que assumidas separadamente pelos respondentes, estão intrinsecamente relacionadas com as de multidisciplinariedade e eficácia, mesmo que costumem ser vistas como aprendizagens pessoais, sociais e técnicas essencialmente individuais (Doutor, 2018). Não obstante a clara tendência de valorização do trabalho em equipa plasmada nas respostas e na literatura, há respondentes que não lhe conferem a importância expectável, corroborando a sua opinião com o elencar de dificuldades inerentes a esse processo. Porém, no seu perfil de competências, o/a Educador/a Social deve ter bem clara esta dimensão (Amador Muñoz et al. 2014; Noell et al., 2011), devendo encontrar estratégias para superar os desafios que daí possam advir (Lázaro et al., 2016; Salas et al., 2009). Neste âmbito, as organizações têm também um papel fundamental, devendo criar condições logísticas, materiais e de recursos humanos que favoreçam o trabalho em equipa e que evitem retirar o foco do que é efetivamente importante na intervenção (Ricardo, 2018; Smith et al., 2018).

Pensar na importância do trabalho em equipa remete para uma reflexão sobre as vantagens e as desvantagens que lhe estão subjacentes. A este nível, a tendência de respostas remete para um número muito maior de vantagens do que de desvantagens. Das vantagens, destaca-se a eficácia da intervenção (ao nível da rapidez e sucesso), que parece ser característica das equipas multidisciplinares cujos elementos trabalham bem entre si e desenvolvem a sua intervenção de forma coordenada com redes interdisciplinares e institucionais (Emilsson, 2013; Estefanía et al., 2014). Destacam-se também como vantagens os diferentes pontos de vista e intervenção diferenciada e a cooperação e complementaridade entre profissionais no âmbito da intervenção socioeducativa. Uma aceção positiva da diferença, que enriquece a intervenção, tornando-a mais partilhada entre os profissionais e completa nas abordagens, são também vantagens defendidas por alguns autores que se debruçaram sobre a temática (Alcover, 2014; Salas et al., 2007; Skyberg & Innvaer, 2020; Teixeira, 2013). Estas vantagens são coerentes com os motivos apontados anteriormente, respeitantes à importância atribuída ao trabalho em equipa, reforçando a sua relevância no todo. É significativo que os respondentes tenham refletido, ainda que com menor expressividade, sobre vantagens muito específicas que abrangem áreas como conhecimentos e métodos novos, pensamento crítico, criatividade, dinâmica, motivação e melhoria das competências pessoais e sociais. De facto, quando o trabalho

em equipa é verdadeiramente valorizado e praticado, podem surgir as mais variadas vantagens, muitas vezes transversais aos sujeitos e às instituições, criando um suporte positivo para a sua manutenção (Doutor, 2018; Teixeira, 2013). Olhando para as desvantagens do trabalho em equipa apontadas pelos respondentes, percebe-se que, mais do que desvantagens, parecem ser condicionantes pessoais, sociais, institucionais e/ou organizacionais (com uma ênfase muito particular em conflitos, diferenças individuais e falhas comunicacionais) que impedem a concretização de processos de sucesso a este nível, dificultando, conseqüentemente, uma identificação clara de vantagens por cada profissional (Rico et al., 2010). Por isso, importa que não sejam confundidas dificuldades e desafios expectáveis do trabalho em equipa com desvantagens que, segundo os autores, o são de facto (Fachada, 2012; Gil & García Sáiz, 1996; Lázaro et al., 2016; West et al., 1998).

Em suma, sublinha-se a necessidade das instituições sociais e dos seus profissionais promoverem ambientes de trabalho em equipa efetivos, nos quais as equipas possam cuidar dos seus processos internos, contribuindo significativamente para melhorar o moral e o funcionamento da equipa e para que melhores resultados para clientes e famílias sejam assegurados (Bronstein & Abramson, 2017). Reforça-se ainda a necessidade de as instituições de formação não descurem o desenvolvimento de competências de cooperação e competências sociais e de comunicação nos seus planos de estudo e currículos (AIEJI, 2022; Estefanía et al. 2014; Noell et al., 2011).

Referências

- AIEJI - International Association of Social Educators (2022). *Competence Profile*.
<http://www.aieji.net/media/1093/competence-profile-2022.pdf>
- Alcover, C. M. (2014). Pessoas, tarefas, processos e resultados: Fundamentos das equipas de trabalho e do trabalho em equipa. In S. P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 261-297). Factor.
- Amador Muñoz, L. V., Esteban Ibáñez, M., Cárdenas Rodríguez, M. del R., & Terrón Caro, M. T. (2014). Ámbitos de profesionalización del educador/a social: perspectivas y complejidad. *Revista De Humanidades*, 21, 51–70.
<https://doi.org/10.5944/rdh.21.2014.13928>

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bronstein, L. R., & Abramson, J. S. (2017). Group process dynamics and skills in interdisciplinary teamwork. In C. D. Garvin, L. M. Gutiérrez, & M. J. Galinsky (Eds.), *Handbook of social work with groups* (pp. 491–509). The Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/record/2017-29627-028>
- Carvalho, A. D., & Baptista, I. (2004). *Educação Social: Fundamentos e estratégias*. Porto Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2.ª ed.). Editora RH.
- Díaz-Torres, J. M. (2017). Exclusión social y educación superior: La respuesta pedagógica. *Educação & Formação*, 2(6), 3-16. <http://dx.doi.org/10.25053/edufor.v2i6.2379>
- Doutor, C. (2018). Aprendizagem em contexto de trabalho. In R. Barros, & A. Frago (Eds.), *Investigação em Educação Social – prática e reflexão* (pp. 67-78). Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/11020>
- Emilsson, U. M. (2013). The Role of Social Work in Cross-Professional Teamwork: Examples from an Older People's Team in England. *The British Journal of Social Work*, 43(1), 116–134. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcr185>
- Estefanía, M. M., Oliva, Ángel D.-J., & Mendizábal, M. R. L. (2014). Práctica profesional y formación del educador social en España. *Interfaces Científicas - Educação*, 3(1), 89–102. <https://doi.org/10.17564/2316-3828.2014v3n1p89-102>
- Fachada, M. O. (2012). *Psicologia das relações interpessoais* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Gil, F., & García Sáiz, M. (1996). *Grupos en las organizaciones*. Pirámide.
- Glassop, L. (2002). The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55(2), 225-249. <https://doi.org/10.1177/001872670205500218>
- Lázaro, S. M., del Barco, B. L., Castaño, E. F., & Polo del Rio, M. I. (2016). Entrenamiento en habilidades sociales en el contexto universitario: Efecto sobre las habilidades sociales para trabajar en equipos y la ansiedad social. *Behavioral*

Psychology, 24(3), 423–438.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5694434>

Mateus, M. (2012). O educador social na construção de pontes socioeducativas contextualizadas. *EduSer*, 4(1), 60-71. <https://doi.org/10.34620/eduser.v4i1.41>.

Mucchielli, R. (1972). *Opinions et changement d'opinion: connaissance du problème, application et pratiques*. Editions ESF.

Noell, J. F., Díaz, M. P., & Lladó, A. P. (2011). Las competencias profesionales de los educadores sociales como punto de partida para el diseño curricular de la formación universitaria. Un estudio mediante el método Delphi. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(1), 1-13.

Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 179-196. <https://doi.org/10.1177/001979390005300201>

Reeves, S., Lewin, S., Espin, S., & Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional teamwork for health and social care*. Wiley - Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444325027>

Ricardo, R. (2018). Novas e Velhas Realidades da Profissão de Educador Social. In R. Barros & A. Fragoso (Eds.), *Investigação em Educação Social – prática e reflexão* (pp. 35-47). Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/11020>

Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009) [Work team effectiveness, A review of research over the last decade (1999-2009)]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47–71. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a4>

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 38, 120-135. <https://doi.org/10.1037/cjbs2006002>

- Salas, E., Priest, H. A., Stagl, K. C., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2007). Work teams in organizations: A historical reflection and lessons learned. In L. L. Koppes (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 407-438). Lawrence Erlbaum.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 39–79). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Segovia, J. D. (2003). Dimensiones—clave para el desarrollo profesional del educador social. *Revista de Ciencias de la Educación*, 196, 503-522.
- Skyberg, H. (2022). *Boundaries, teamwork dynamics and power: Conceptualising central aspects of interprofessionalism in health and social care* [Tese de doutoramento, Faculty of Social Sciences of OsloMet – Oslo Metropolitan University]. OsloMet. <https://www.researchgate.net/publication/365709236>
- Skyberg, H. L., & Innvaer, S. (2020). Dynamics of interprofessional teamwork: Why three logics are better than one. *Social Science & Medicine*, 265, 113472. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113472>
- Smith T., Fowler-Davis, S., Nancarrow, S., Ariss, S. M. B., & Enderby, P. (2018). Leadership in interprofessional health and social care teams: a literature review. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*, 31(4), 452-467. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2016-0026>
- Tappen, R. M. (2005). *Liderança e administração em enfermagem: Conceitos e prática*. Lusociência.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Escolar Editora.
- West, M. A., Borrill, C. S., & Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 13 (pp. 1-48). John Wiley & Sons.

World Health Organization. (2010). *Framework for Action on Interprofessional Education & Collaborative Practice*.
https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/70185/WHO_HRH_HP_N_10.3_eng.pdf