



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

# revista fsa

[www4.unifsanet.com.br/revista](http://www4.unifsanet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 9, art. 2, p. 31-53, set. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.9.2>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



## Engajamento no Trabalho Voluntário: Estudo em uma Instituição do Terceiro Setor

### Engagement in Volunteer Work: A Study in a Third Sector Institution

**Cecília Gallaztegui Pereira Silveira**

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná

E-mail: [cgallaztegui@gmail.com](mailto:cgallaztegui@gmail.com)

**Cecília Leão Oderich**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná

E-mail: [cecilia.oderich@unioeste.br](mailto:cecilia.oderich@unioeste.br)

**Gabrielle Ribeiro Rodrigues da Silva**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná

Professora da Universidade Tecnológica do Paraná

E-mail: [gabrieller@utfpr.edu.br](mailto:gabrieller@utfpr.edu.br)

**Endereço: Cecília Gallaztegui Pereira Silveira**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Av.  
Tarquínio Joslin dos Santos, 1300, Lot. Universitario das  
Américas, Foz do Iguaçu/PR, Brasil

**Endereço: Cecília Leão Oderich**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Av.  
Tarquínio Joslin dos Santos, 1300, Lot. Universitario das  
Américas, Foz do Iguaçu/PR, Brasil.

**Endereço: Gabrielle Ribeiro Rodrigues da Silva**

Universidade Tecnológica do Paraná - Av. Sete de  
Setembro, 3165, Rebouças, Curitiba/PR, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 29/07/2025. Última versão  
recebida em 12/08/2025. Aprovado em 13/08/2025.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O objetivo do presente estudo foi avaliar quais são os fatores que influenciam o engajamento no trabalho voluntário em uma instituição do terceiro setor. Para o atendimento desse objetivo, a análise delineou-se por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada e documentos usados como estratégia de pesquisa. A análise de conteúdo revelou que elementos comportamentais e psicológicos desempenham um papel essencial na permanência e na dedicação dos voluntários. Além disso, constatou-se que a comunicação eficaz entre a gestão e os voluntários é um fator determinante para o fortalecimento institucional e a continuidade das ações. Verificou-se que o engajamento é mais intenso quando os voluntários se sentem parte ativa do processo de transformação social, reforçando seu senso de propósito e pertencimento. Em suma, contribuições de natureza qualitativa foram realizadas com a finalidade de demonstrar a relevância do voluntariado para a sociedade e propor melhorias na gestão do trabalho voluntário e na importância de entender quais fatores impulsionaram o engajamento dos voluntários dentro da instituição estudada.

**Palavras-chave:** Engajamento. Trabalho Voluntário. Terceiro Setor.

## ABSTRACT

The aim of this study was to assess the factors that influence engagement in volunteer work at a nonprofit organization. To achieve this objective, the analysis was conducted using a semi-structured interview guide and documents as a research strategy. Content analysis revealed that behavioral and psychological factors play a key role in the retention and dedication of volunteers. Furthermore, it was found that effective communication between management and volunteers is a determining factor in institutional strengthening and the continuity of actions. Engagement is more intense when volunteers feel an active part of the process of social transformation, reinforcing their sense of purpose and belonging. In summary, qualitative contributions were made with the aim of demonstrating the relevance of volunteering to society and proposing improvements in the management of volunteer work. The importance of understanding the factors that drive volunteer engagement within the institution studied is also highlighted.

**Keywords:** Engagement. Volunteer Work. Nonprofit Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é descrito como um conjunto de iniciativas voluntárias, de interesse público, não vinculadas ao governo e desprovidas de objetivos lucrativos, realizadas para o benefício global da sociedade, sem depender dos outros setores (Governo e Mercado), embora possa ou deva contar com a cooperação destes (NAVES, 2003).

As organizações sem fins lucrativos subsistem devido à sua missão filantrópica, visando impactar positivamente a sociedade e a vida das pessoas (DRUCKER, 1999). Assim, de acordo com a Lei nº 13.019, de 2014, reformada pela Lei nº 13.214, de 2015, (a) utiliza a denominação Organização da Sociedade Civil (OSC) para nomear estas entidades sem fins lucrativos e as cooperativas.

Nesse sentido, grande parte dos indivíduos depositam sua confiança nas organizações do terceiro setor, aguardando com que estas entidades os auxiliem na realização de suas aspirações. Diante do panorama atual, estes buscam realizar o desejo de promover um ambiente humanitário, saudável e de bem-estar social, abrangendo áreas educacionais e culturais para aprimorar o mundo em que vivem.

As OSC englobam dentro de seu trabalho uma variedade de atividades e objetivos que se estendem desde a dimensão benevolente, iniciativas cívicas e proteção dos direitos humanos, esforços em prol da inclusão social e a ascensão das dinâmicas sociais, juntamente com outras posturas essenciais para a comunidade em geral (MANÃS; MEDEIROS, 2012).

O engajamento voluntário representa a prática da cidadania por parte de indivíduos que se propõem a colaborar de alguma forma na edificação de um mundo mais equitativo e aprimorado. À medida em que essa ação voluntária tem a capacidade de reunir agentes dos três setores - Mercado, Estado e Sociedade Civil - esta, convoca a própria sociedade para participar ativamente em seu destino. Em vista disso, o voluntário é concebido como um agente transformador da realidade e, simultaneamente, um beneficiário, colhendo os frutos dessa iniciativa (SALAZAR, 2004).

Ressalta-se, então, que o progresso e desenvolvimento das ações voluntárias e o crescimento do Terceiro Setor não dependem apenas das expectativas que os indivíduos depositam nestas organizações, mas estão diretamente ligados ao engajamento social, ou seja, o quanto a população está disposta e envolvida - através de suas contribuições financeiras, tempo e outros recursos - com a proposta que as OSC oferecem.

Neste estudo será desenvolvida a dimensão do engajamento, considerando-o como o movimento voluntário de trabalhar sem remuneração nas atividades da instituição do terceiro setor. O presente trabalho oferece uma visão sobre o nível de engajamento nos serviços voluntários da instituição do terceiro setor em análise, fornecendo dados da pesquisa realizada através da amostra dos voluntários, a qual é o objeto de pesquisa. Além disso, traz perspectivas significativas que podem orientar o desenvolvimento de novas estratégias pontuais para as OSC. Ademais, compreender a percepção que os próprios voluntários têm sobre a importância de apoiar a entidade sem fins lucrativos é fundamental para fortalecer o setor e garantir sua capacidade de atender às necessidades da comunidade.

Diante do exposto, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais fatores influenciam o engajamento no trabalho voluntário em uma instituição do terceiro setor?

Apresentada a seção introdutória e problemática do estudo, as seções subsequentes abordam a revisão da literatura, em continuidade os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados e, em suma, as conclusões da pesquisa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Instituições do Terceiro Setor**

De acordo com o site Brasil Escola, no âmbito atual pode-se dizer que existem 3 tipos de setores distintos, determinados como grandes áreas ou segmentos em que se repartem as atividades econômicas desenvolvidas pela sociedade. O Estado, representado por entes políticos que obedecem ao seu caráter público e exercem atividades públicas, como: Prefeituras Municipais, Governos dos Estados e Presidência da República, sendo caracterizados como primeiro setor. O mercado, como o segundo setor, contempla entidades privadas que atuam em benefício próprio e particular. Por fim, as instituições da sociedade civil com objetivos públicos e sem fins lucrativos, as quais, popularmente, foram reconhecidas ao final da década de 80 e início da década de 90 como terceiro setor (LEITE, 2003).

Conforme Rodrigues (1998), até meados dos anos 90, as entidades da sociedade civil sem fins lucrativos geralmente desempenhavam um papel secundário, sendo vistas ora como meios de assistência e solidariedade, principalmente vinculadas à religião, ora como movimentos políticos, associadas a ONGs, ou ainda como defensores de interesses profissionais, relacionadas a sindicatos e associações.

Assim, houve uma percepção difundida de que as OSC eram apenas instituições de caridade. No entanto, a definição implica diversos outros critérios. É possível observar que sua função já estava em prática muito antes de serem formalmente reconhecidas. Em épocas antigas, as pessoas já praticavam atos de generosidade, desfazendo-se de seus bens e os entregando aos discípulos de Jesus Cristo, para serem distribuídos entre os menos favorecidos da época. Nas décadas de 70, os desrespeitos à ordem jurídica e aos direitos humanos levaram a igreja a se envolver na luta pela redemocratização, juntamente com as demais instituições da sociedade civil. Com a instauração da República, houve a separação entre a Igreja e o Estado e esta, por sua vez, passa a realizar trabalhos de assistência social, saúde e educação. Por essa razão, a nomenclatura do Terceiro Setor no Brasil abarca uma variedade de entidades, cujas características são diversas, tanto em termos estruturais quanto em relação às finalidades a que se destinam (DELGADO, 2004). Nesse período, as instituições como igrejas, escolas religiosas, hospitais e orfanatos eram vistos como organizações importantes que visavam ao bem comum sem envolver os interesses financeiros.

Tem-se como outros exemplos de organizações do Terceiro Setor as organizações não governamentais (ONGs), as associações, fundações, instituições beneficentes, cooperativas, institutos e entidades de assistência social (SOUZA, 2000). Assim, observa-se que atualmente o Terceiro Setor é bem mais extensivo, sobretudo no Brasil, pois encontra-se uma diversidade de instituições filantrópicas. Estas, além de dedicarem-se às áreas da saúde, educação, bem-estar comunitário e prestação de serviços, também abrangem as organizações voltadas para a defesa dos direitos de grupos específicos da sociedade, como negros, mulheres e povos indígenas, ou voltam-se à proteção e cuidado do meio ambiente, promoção do esporte, cultura e lazer.

## **2.2 O Papel do Voluntariado em Instituições do Terceiro Setor**

Pode-se compreender como voluntário o indivíduo que oferece serviços sem fins lucrativos em favor da comunidade. Da mesma maneira, o voluntariado pode ser visto como a reunião de um conjunto de pessoas solidárias, engajadas e não pagas, em apoio a uma causa compartilhada (FILHO, 2004).

Segundo Corullón (1999), o voluntariado é um recurso indispensável na edificação de um futuro menos desigual, com amplas oportunidades para todos, além de ser um importante parceiro na resolução de problemas sociais como a exclusão social e a pobreza.

Nos últimos anos, especialmente após a pandemia de COVID-19, esse compromisso ganhou dimensão estratégica no Brasil. A Pesquisa Voluntariado no Brasil 2021 indicou que aproximadamente 57 milhões de brasileiros eram voluntários ativos, dedicando em média 18 horas mensais às causas sociais. Esses voluntários representam apoio essencial às missões das OSCs, contribuindo não apenas com tempo, mas gerando impacto social significativo e fortalecendo a cultura de solidariedade (SANTOS; OLIVEIRA, 2023).

O comprometimento em atividades voluntárias faz com que as pessoas possam encontrar espaço para realizar suas aspirações, desenvolver seus talentos, contribuindo de igual forma para o crescimento pessoal e autorrealização. Para estes, além da chance de se engajar na batalha por uma causa em que acredita, o voluntário procura alcançar satisfação no que realiza, confiando que sua própria ação pode gerar mudanças na realidade.

Ao passo em que isso acontece, as instituições do terceiro setor são auxiliadas em suas atribuições e demandas, já que estas receberão o apoio necessário nas diversas causas por aqueles que estão dispostos a se envolver nos serviços beneficentes. Além disso, evidências recentes indicam que, mesmo em contextos de retração voluntária, a dedicação voluntária se manteve resiliente: 47 % dos voluntários aumentaram sua participação durante a pandemia, muitos migrando para ações online (SANTOS; OLIVEIRA, 2023)

Devido à falta de interesse em compensação financeira, os voluntários são vistos como mais dedicados e autênticos por doadores, patrocinadores, autoridades, líderes comunitários, beneficiários e pela população em geral. Sendo assim, os voluntários são integrantes das instituições à qual prestam serviços, demonstrando um compromisso com ela, enquanto simultaneamente representam o público externo. Ao dedicarem apenas algumas horas do seu tempo, conseguem se identificar como parte da instituição e, ao mesmo tempo, podem avaliá-la como observadores externos.

Então, o papel do voluntariado em instituições do terceiro setor se dá por uma busca constante pela mudança de realidades insatisfatórias aos olhos daqueles que se disponibilizam e se comprometem a solucionar problemas sociais ou melhorar o panorama destas situações, à medida em que essas ações trazem um sentimento de utilidade, pertencimento e realização pessoal. Pode-se concluir que o voluntário e a Instituição são, assim, parceiros na construção de um futuro melhor e mais igualitário em suas diversas esferas.

### 2.3 Engajamento em Instituições do Terceiro Setor

De acordo com o Michaelis (2015), engajamento ou engajar-se podem denotar compromisso para fornecer algum serviço, defesa de ideais (especialmente sociais, políticos e filosóficos), adesão a determinadas ideias ou participação ativa em questões políticas.

Segundo Chiavenato (2014), os indivíduos representam o recurso mais valioso da organização. No contexto das empresas privadas com fins lucrativos, isso implica a importância de promover uma cultura organizacional que valorize e atenda às necessidades dos funcionários, visando otimizar o retorno sobre os investimentos feitos neles, garantindo assim o crescimento e desenvolvimento contínuos da empresa.

Analogamente, ao observar o contexto das Organizações da Sociedade Civil (OSC), percebe-se que o engajamento em atividades sociais é crucial para o progresso dessas organizações. Esse engajamento só pode ser alcançado por meio da motivação individual de cada membro, que, em conjunto, contribui para o avanço coletivo da organização.

Olhando para dados estatísticos, pesquisa publicada em 2021 pelo jornal Folha de S. Paulo, a cada 5 brasileiros, 4 afirmam que o trabalho voluntário é de extrema importância. Mais precisamente, essa é a visão compartilhada por 83% dos participantes da pesquisa conduzida pelo Datafolha sobre a prestação de serviços sem remuneração para a comunidade em projetos sociais.

Igualmente, de acordo com a pesquisa Voluntariado no Brasil 2021, publicado pela IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), relata que o Brasil conta com 57 milhões de voluntários ativos. Este trabalho voluntário está evoluindo além da busca por motivações pessoais e realizações individuais derivadas dos serviços prestados. De acordo com este estudo, o principal objetivo da população ao se envolver em atividades sociais é promover a solidariedade em benefício da comunidade e do bem-estar coletivo. De acordo com De La Torre (1976), a solidariedade pode ser compreendida dentro das interações sociais, como uma garantia para alcançar um objetivo no qual todos os membros de um grupo compartilham responsabilidade.

Pesquisa realizada em 2023 pelo Censo do Comitê Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) — primeira desse porte na América Latina — apontou uma taxa de resposta de 90% entre empresas brasileiras ligadas ao voluntariado corporativo, revelando uma evolução estratégica significativa. Isso evidencia um movimento em direção à



formalização de programas de voluntariado, com foco em alinhamento institucional, clareza de papéis e metas mensuráveis, essenciais para manter o engajamento voluntário.

Complementando esse panorama, o estudo de Silva, Marmentini e Pinheiro (2025) sobre o perfil dos engajados demonstra que a escolaridade se destaca como fator correlacionado ao engajamento, indicando que voluntários tendem a ter participação mais ativa em condições socioeconômicas favoráveis.

Assim, a emergente cultura de voluntariado no Brasil é resultado do esforço para promover e sustentar o fortalecimento da sociedade civil, por meio de iniciativas relacionadas à cidadania.

## **2.4 Variáveis Relevantes para Mensurar o Engajamento Social para com as Instituições do Terceiro Setor**

A participação representa uma redefinição da posição do indivíduo dentro da sociedade, evidenciando como cada pessoa deseja se conectar com a coletividade e se estabelecer na comunidade, reafirmando sua identidade como membro desta (CASTRO, 2016).

A literatura oferece diversas abordagens sobre formas de participação e engajamento social, incluindo a dimensão do ativismo social e do trabalho voluntário e como estes podem ser medidos.

Castro (2008) destaca dois conceitos essenciais para compreender a dinâmica da participação social e política: pertencimento e responsabilização. Em sua visão, esses aspectos subjetivos são cruciais no processo de adotar a identidade de membro da sociedade e de assumir a cidadania. Sentir-se parte de uma comunidade é fundamental para se identificar com ela, enquanto a responsabilização é o catalisador que impulsiona o indivíduo à ação.

O desenvolvimento desse senso de pertencimento e prática da cidadania requer duas condições principais: identificar-se com os objetivos gerados coletivamente e participar ativamente em ações e movimentos junto aos outros membros da comunidade, influenciando assim no engajamento social e em novas dinâmicas.

Damon, Menon e Bronk (2003), a partir da pesquisa dos projetos de vida de jovens americanos, com aproximadamente duzentas entrevistas com indivíduos entre 12 e 26 anos, concluíram que motivação, engajamento, comprometimento e bem-estar são elementos comportamentais e psicológicos fundamentais no envolvimento desses jovens.



Para Shaufeli *et al.* (2001) e Bakker e Demerouti (2008), o engajamento é caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Vigor refere-se à energia investida no trabalho. A dedicação está relacionada ao comprometimento e ao interesse pessoal que cada pessoa demonstra em relação ao seu trabalho. E, por fim, a absorção é estar completamente concentrado e satisfeito na realização desse trabalho. Nesse ponto de vista, o envolvimento implica um estado de elevada energia, intenso envolvimento e senso de eficácia (MASLACH; LEITER, 2000).

## 2.5 Gestão do Trabalho Voluntário

De acordo com Chiavenato (2004), a gestão diz respeito à maneira como se conduz uma organização ou suas partes. Esse processo abrange o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos, com a finalidade de atingir metas de forma eficiente e eficaz.

No contexto do Terceiro Setor, a área de Gestão é considerada um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento e a expansão das organizações. Uma gestão eficaz permite a realização de diagnósticos precisos, a análise da situação atual da Organização da Sociedade Civil (OSC), a definição do público-alvo a ser assistido, a projeção do impacto a longo prazo e a avaliação dos resultados obtidos.

A Lei nº 9.790, de 1999, que regulamenta as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, estabelece que apenas entidades jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos podem ser classificadas como tal, desde que seus objetivos sociais incluam pelo menos uma das seguintes finalidades: promoção da assistência social, educação e saúde gratuitas, defesa e conservação do meio ambiente, desenvolvimento sustentável, incentivo ao voluntariado, combate à pobreza, promoção de direitos e assessoria jurídica gratuita, entre outros.

Assim, para que as Organizações estejam em conformidade com a legislação e a administração pública, é essencial que possuam uma gestão qualificada. Isso implica atender a critérios que estão em constante evolução, incorporando práticas de investimento social e ESG (Ambiental, Social e Governança), além de focar em saúde mental, digitalização, captação de recursos, parcerias entre OSCs e governo e o uso de inteligência artificial. Para coordenar essas diversas áreas, é necessário um planejamento estrutural robusto. Um planejamento bem-sucedido em um ambiente de mudanças contínuas requer aprendizado

coletivo e a participação de todos os envolvidos no processo, que deve ser centrado nas pessoas (BARCELLOS *et al.*, 2005).

Além disso, esse planejamento deve ser participativo, assegurando que gestores, voluntários, beneficiários e financiadores (stakeholders) tenham suas vozes ouvidas e possam contribuir ativamente para sua formulação. O engajamento das partes interessadas é fundamental, pois promove um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Essa abordagem enriquece o processo com diversas perspectivas e fortalece a gestão, tornando-a mais eficaz.

Ademais, o planejamento deve ser estratégico - integrando as áreas de captação de recursos, gestão de pessoas, gestão de projetos, gestão financeira e orçamentária, inovação social, etc - permitindo a criação de cenários de curto, médio e longo prazo. Essa abordagem possibilita orquestrar decisões que garantam o cumprimento da missão institucional e a realização da visão organizacional. Quando todos os envolvidos estão engajados e comprometidos, a implementação das estratégias se torna mais eficaz, resultando em uma gestão que alcança seus objetivos institucionais de maneira consistente.

O desafio reside em equilibrar eficiência com democracia, alcançar metas enquanto se respeita a cidadania e garantir o reconhecimento e valorização tanto do público beneficiário quanto dos colaboradores envolvidos no projeto social.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, foi realizada através de um estudo tipo triangulação, baseado em um roteiro de entrevista semiestruturada, que, de acordo com Triviños (1987) é marcada por perguntas fundamentais que se baseiam em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Estas respostas subsequentemente podem gerar novas hipóteses relevantes ao tema estudado.

O estudo qualitativo de natureza exploratória descritiva se delineou visando garantir a confiabilidade do estudo e a triangulação das informações, a partir das seguintes etapas: (1) Entrevistas com os voluntários da instituição, a fim de observar seu engajamento em atividades e projetos promovidos pela organização; (2) Entrevistas com as gestoras da OSC, com a finalidade de observar o que eles entendem sobre engajamento e suas visões frente aos trabalhos que os voluntários desempenham; (3) Análise dos documentos da Instituição (relatórios institucionais, termos de voluntariado e atas de assembleias), para obter dados

sobre o trabalho voluntários desempenhado ao longo dos anos e validar as respostas observadas nas respectivas entrevistas.

As informações foram coletadas a partir de publicações científicas disponíveis em repositórios acadêmicos e bibliotecas digitais. Os artigos foram revisados cuidadosamente, extraindo dados que se alinham com os objetivos da pesquisa, garantindo que os resultados fossem relevantes e úteis para o estudo exposto.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial no mês de dezembro de 2024, envolvendo 10 voluntários com termo de adesão assinado, bem como 3 gestoras da instituição em análise. A seleção dos participantes foi realizada por meio de sorteio, garantindo a aleatoriedade do processo. A duração média de cada entrevista variou entre 25 e 30 minutos, sendo todas gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas.

Subsequentemente, foi realizada a análise do conteúdo coletado, a qual para Bardin (1977) é um conjunto de métodos para analisar comunicações, com o objetivo de, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, descrever o conteúdo das mensagens. Isso possibilita a obtenção de indicadores (sejam quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos sobre as condições de produção e recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Ademais, realizou-se a codificação separando do conjunto de dados (entrevistas, documentos, literatura e anotações relevantes) todas as partes pertinentes para o estudo.

Ademais, foi utilizado o *Software* Atlas.ti® para realizar uma estrutura de códigos (redes) que permite visualizar as conexões entre as informações, considerando as dimensões dos objetivos específicos, visando, dessa forma, à interpretação e análise qualitativa pertinente ao alcance da resposta à questão de pesquisa apresentada.

Por fim, para garantir a confidencialidade dos participantes, optou-se por identificar de forma anônima os trechos citados na apresentação e análise dos resultados, utilizando as siglas “Vx” para os voluntários e “Gx” para as gestoras.

### 3.1 Elaboração das Perguntas do Roteiro

As variáveis relevantes para mensurar o engajamento social (Item 2.3.1), discutidas na revisão bibliográfica do estudo, foram empregadas na formulação e análise das perguntas do roteiro de entrevista. Dessa forma, enriquecendo a qualidade e a articulação dos resultados obtidos.

**Quadro 1 – Distribuição de questões por objetivos específicos no roteiro de entrevista**

Objetivos específicos	Questões
<b>Caracterizar os respondentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gênero</li> <li>- Faixa Etária</li> <li>- Escolaridade</li> <li>- Há quanto tempo você se dedica às atividades do Instituto?</li> <li>- Já atuou ou atua em outro trabalho voluntário?</li> <li>- Você exerce alguma atividade remunerada atualmente? Se sim, atua como contratado(a) ou autônomo(a)?</li> </ul>
<b>Analisar os ganhos não financeiros no trabalho voluntário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na sua opinião, quais são os ganhos pessoais ou sociais que você obtém ao atuar como voluntário?</li> </ul>
<b>Perceber engajamento no voluntariado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para você, o que significa estar engajado no contexto do trabalho voluntário?</li> <li>- De que forma realizar essas atividades voluntárias impacta seu desenvolvimento pessoal?</li> <li>- Qual é a sua disponibilidade de tempo para se dedicar a ações voluntárias?</li> <li>- Como sua rotina de trabalho remunerado impacta sua disponibilidade para atividades voluntárias?</li> </ul>
<b>Analisar a motivação e comprometimento com a Instituição e sua missão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que motiva você a se engajar nas atividades voluntárias do Instituto e na causa da prevenção do abuso infantil?</li> <li>- Quais aspectos do trabalho voluntário no combate ao abuso infantil você considera mais importantes, e como isso influencia sua motivação e dedicação?</li> </ul>

Fonte: Autoria própria, 2025.

**Quadro 2. Perguntas complementares**

Objetivo específico	Questões
<b>Identificar a visão das gestoras sobre o envolvimento dos voluntários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você avalia o nível de engajamento dos voluntários em relação às atividades propostas pela organização?</li> <li>- Quais estratégias você considera mais eficazes para aumentar o engajamento dos voluntários em projetos e ações da organização?</li> </ul>

Fonte: Autoria própria, 2025.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Organização e dos Respondentes

A organização em questão é uma entidade não governamental e sem fins lucrativos, voltada para a prevenção e combate ao abuso sexual infantil e a outras formas de violência. Sua atuação se concentra na proteção e promoção dos direitos de crianças e adolescentes. Fundada por profissionais voluntários de diversas especialidades, como medicina, psicologia, direito, pedagogia, assistência social e administração, a equipe técnica é composta por uma gestora estratégica, duas gestoras táticas e uma funcionária. Além de contar com a participação de aproximadamente 30 voluntários que colaboram na implementação de projetos e atividades geridos pela equipe.

O principal objetivo da organização é assegurar que as crianças preservem sua inocência e pureza, possibilitando um crescimento pleno e saudável, apropriado a cada fase de suas vidas. Desde sua fundação, há pouco mais de sete anos, a instituição já orientou mais de 60 mil crianças e famílias de forma presencial, atuando nos estados do Paraná, Espírito Santo, Bahia e Minas Gerais, além de desenvolver atividades na Argentina. Entre as diversas ações promovidas, destacam-se palestras, capacitações, peças teatrais e projetos lúdicos e educativos. A visão da organização é se consolidar como uma referência no Brasil, contribuindo para a redução do abuso sexual infantil e outras violências, por meio da promoção de uma educação que favoreça a prevenção e a transformação social.

No presente estudo, no âmbito do objetivo específico de caracterizar os respondentes, foram obtidos os seguintes dados por meio das entrevistas: a faixa etária variou entre 20 e 60 anos, sendo 10 participantes com idades entre 20 e 40 anos e 3 entre 41 e 60 anos. Em relação ao gênero, 4 respondentes se identificaram como homens e 9 como mulheres. Quanto à escolaridade, 10 participantes possuíam ensino superior completo, 2 tinham ensino superior incompleto e 1 havia concluído o ensino médio. No que se refere à disponibilidade para o voluntariado, a atuação foi predominantemente em atividades pontuais. Por fim, sobre o vínculo empregatício, 7 entrevistados eram contratados, 5 atuavam como autônomos e 1 estava aposentada.

## 4.2 Benefícios do Trabalho Voluntário

A pesquisa realizada com os voluntários apontou que o trabalho voluntário representa uma via de mão dupla, beneficiando tanto a organização quanto os próprios voluntários. De acordo com a caracterização de Cavalcanti *et al.* (2011) e Cavalcanti e Medeiros (2011) o trabalho sem fins lucrativos são observados como ganhos imateriais, como a realização de um grupo de pessoas com propósitos semelhantes ou o regozijo de auxiliar outros, sendo o serviço uma forma de doação. Isso corrobora o pensamento do autor citado Salazar (2004), alegando que o voluntário é visto como um agente de transformação da realidade e, ao mesmo tempo, como alguém que também se beneficia dos resultados de sua atuação.

Um dos principais aspectos destacados foi o senso de utilidade que o voluntariado proporciona, permitindo aos indivíduos se sentirem parte de uma causa maior e contribuírem para algo significativo. Assim como verificado na fala do voluntário 10: “Tenho gratidão por fazer parte de algo maior, impactar na vida de outras pessoas, isso me traz um sentido para a vida” (V10).

Além disso, muitos entrevistados relataram o desenvolvimento de habilidades importantes, como a melhoria na comunicação, maior desenvoltura em diferentes situações e o aprimoramento do tato em lidar com questões delicadas. No entanto, o benefício mais significativo apontado foi a transformação na compreensão dos participantes sobre a realidade do abuso. Uma das voluntárias com cargo de conselheira tutelar apontou que após começar a atuar no cargo teve uma maior compreensão do quão frequente o abuso sexual acontece: “... antes de trabalhar com essas crianças, a gente não imagina que exista dentro do nosso pequeno município situações assim” (V3)

Ao tomar consciência dessa realidade, os voluntários perceberam um desenvolvimento significativo em sua empatia em relação às vítimas e um fortalecimento do desejo de atuar para mudar essa realidade. Esse processo de mudança de mentalidade foi considerado fundamental para motivar a ação dos voluntários, fazendo-os não apenas reconhecer a gravidade da situação, mas também se engajar ativamente em ações que pudessem contribuir para a melhoria do contexto social.

### 4.3 Engajamento no Trabalho Voluntário

O engajamento no trabalho voluntário pode ser analisado a partir de diferentes perspectivas. Para um dos respondentes, estar engajado é: “Participar ativamente, estar presente e disponível. Se comprometendo realmente com as atividades voluntárias, indo além de apenas uma participação ocasional” (V8)

Com base nessa visão, a participação integral ou ocasional dos voluntários varia conforme as atividades e projetos propostos em cada organização da sociedade civil (OSC). No caso da instituição analisada, o trabalho voluntário ocorre majoritariamente em ações pontuais, caracterizando um envolvimento esporádico. Dessa forma, o nível de engajamento foi considerado a partir da frequência com que os voluntários participaram e apoiaram essas iniciativas específicas.

Um ponto importante a se destacar com isso foi a disponibilidade de tempo destes voluntários. Durante as entrevistas, foi possível observar uma distinção significativa entre os tipos de vínculo empregatício dos participantes. Sete voluntários possuíam vínculo contratual, o que implicava um maior compromisso com horários específicos e uma presença mais constante nas suas atividades profissionais. Por outro lado, os outros seis voluntários, que atuam de forma autônoma, demonstraram uma flexibilidade maior em sua agenda, mas também apontaram a necessidade de serem avisados com antecedência sobre as atividades e projetos, para que pudessem se organizar de acordo com seus compromissos profissionais.

Independentemente do vínculo, a maioria dos voluntários contribui de forma esporádica - conforme relatado pelos próprios respondentes nas entrevistas e corroborado pelos documentos institucionais - tornando essencial uma comunicação antecipada sobre as atividades. Além disso, foi destacado que a experiência do voluntariado proporciona crescimento pessoal e enriquecimento das relações sociais, uma vez que possibilita a convivência com diferentes pessoas e o contato com distintas realidades sociais. Nesse sentido, foi observado que à medida que os voluntários ampliam sua compreensão sobre essas realidades, seu engajamento tende a se fortalecer, impulsionado pela motivação de atuar ativamente na transformação da comunidade diante dos desafios sociais identificados. Tal dinâmica reflete o que foi apontado por Souza (2020), que ressalta que o envolvimento em atividades voluntárias está diretamente relacionado ao desejo de pertencimento e ao impacto positivo que os indivíduos percebem em suas comunidades. Além disso, a pesquisa Voluntariado no Brasil 2021 destaca que o principal objetivo dos indivíduos ao se



envolverem em atividades cívicas é promover a solidariedade, contribuindo para o fortalecimento da comunidade e o bem-estar social.

#### 4.4 Comprometimento com a Missão Institucional

O comprometimento dos voluntários com a missão institucional da organização em estudo, voltada para a prevenção do abuso sexual infantil, se reflete no impacto gerado nas comunidades atendidas. Esse impacto está fortemente associado à metodologia única do Instituto, que utiliza abordagens lúdicas, culturais e adaptadas às faixas etárias das crianças e adolescentes, alcançando um público mais amplo e gerando mudanças significativas.

Estudos sobre voluntariado indicam que o engajamento dos voluntários vai além do simples desejo de ajudar, sendo fortemente influenciado por motivações pessoais e experiências de vida que estabelecem uma conexão direta com a causa (Wilson, 2000). Um exemplo notável foi o relato de uma das entrevistadas, que mencionou que a causa tem um significado profundo para ela, pois já havia sido vítima de abuso sexual. Para essa voluntária, a missão do Instituto é extremamente relevante, pois ela compreende a importância de prevenir que outras crianças passem pela mesma experiência traumática que ela viveu.

Além disso, os voluntários reconhecem o impacto positivo de seu trabalho tanto no nível individual quanto no contexto social. Como destacado por um dos entrevistados: *“Proporciona satisfação pessoal. O impacto positivo no longo prazo, ajuda a trazer cura ou amenizar as consequências emocionais para as vítimas. No contexto social, ajuda a reduzir casos de abuso e possibilita a justiça em algumas situações”* (V4).

Esse envolvimento pessoal com a causa reforça o comprometimento dos voluntários e destaca a relevância do trabalho realizado pelo Instituto, tanto na conscientização quanto na prevenção ativa do abuso sexual infantil através de ações e projetos educativos realizados.

#### 4.5 Gestão do Trabalho Voluntário

A gestão do trabalho voluntário na Instituição foi analisada a partir das entrevistas com as gestoras, buscando entender as dinâmicas de engajamento, comunicação e coordenação das atividades voluntárias a partir do ponto de vista da liderança. De maneira geral, foi observado que os voluntários demonstram um alto nível de compromisso com a causa e se entregam com facilidade às atividades, reconhecendo a importância do trabalho realizado e os impactos que ele gera na vida das pessoas atendidas. No entanto, as gestoras apontaram que há a

necessidade de uma comunicação mais frequente com os voluntários. Elas destacaram que, embora os voluntários estejam motivados e engajados, uma troca de informações mais constante poderia aprimorar a gestão das atividades, garantindo maior clareza e alinhamento entre as expectativas dos voluntários e as demandas da organização. Como enfatiza a gestora 1:

“Eles são extremamente engajados, mas eu acho que existe uma falha, talvez nossa como instituição no sentido de envolvê-los mais... Por exemplo, se eu pudesse ter ações mais contínuas e ter uma comunicação com eles mais frequente, eu acho que o engajamento seria ainda maior e teríamos muito mais rede de voluntários” (G1)

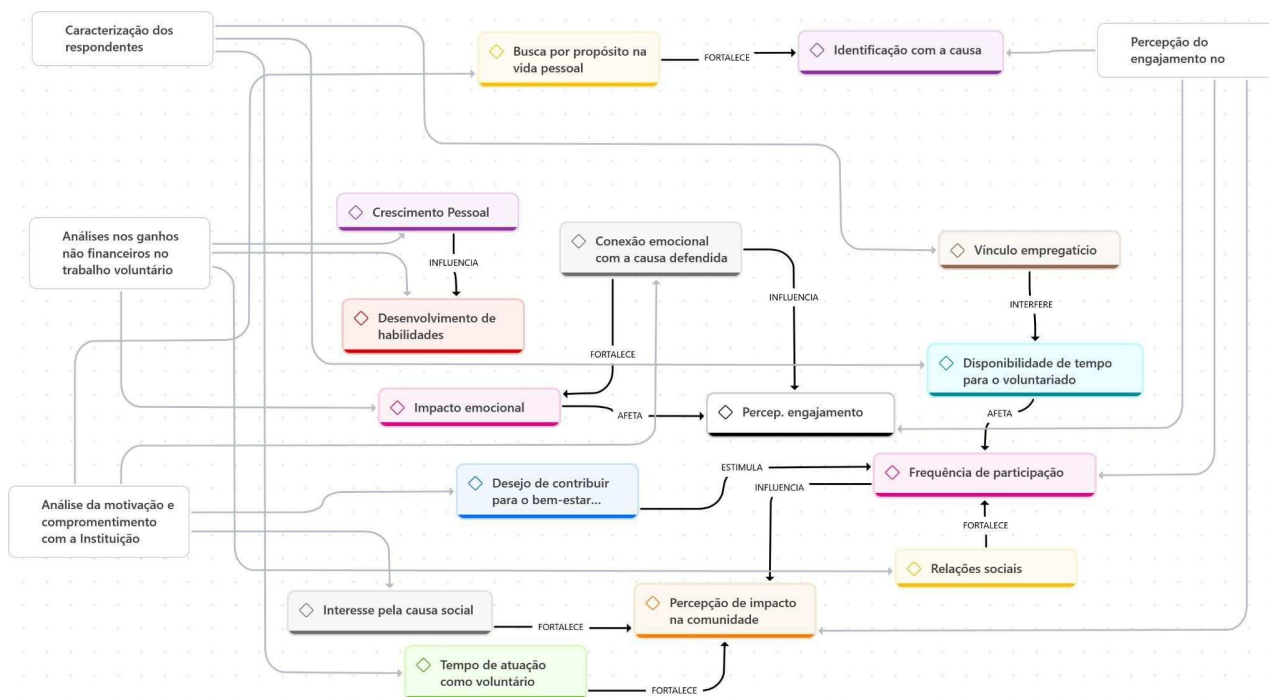
Dessa forma, ficou evidente que a comunicação entre a instituição e seus voluntários é um fator essencial não apenas para estimular o engajamento, mas para mantê-lo de forma contínua. De acordo com Phillips e Phillips (2010), os gestores de organizações sem fins lucrativos podem obter benefícios ao proporcionar diferentes formas de reconhecimento aos voluntários ou, ao menos, ao se esforçarem para compreender suas motivações e expectativas em relação ao trabalho que desempenham. Assim, o fortalecimento da troca de informações entre as gestoras e os voluntários proporciona a estes uma compreensão mais clara do impacto positivo de seu trabalho na sociedade, aumentando sua motivação e expandindo a rede de apoio à causa.

A análise documental, composta por relatórios institucionais, termos de voluntariado e atas de assembleias, confirmou os achados obtidos nas entrevistas, evidenciando a importância de uma comunicação eficiente para aprimorar os processos internos e fortalecer a participação dos voluntários. A triangulação de dados, ao integrar as entrevistas com as gestoras e a análise documental, possibilitou uma compreensão mais ampla dos desafios enfrentados na gestão do voluntariado. Dessa forma, a comunicação se consolida como um fator essencial para o aperfeiçoamento das práticas institucionais.

#### **4.6 Conexões Sobre o Engajamento do Voluntariado na Instituição**

Após a codificação das entrevistas, foi elaborada, por meio do Software *Atlas.ti*®, uma rede de códigos relacionada aos voluntários, conforme ilustrado na "Figura 1". Essa análise permitiu identificar conexões relevantes para a fundamentação do estudo.

Figura 1 – Rede de códigos dos voluntários



Fonte: Autoria própria, 2025.

No que se refere ao objetivo específico de caracterizar os respondentes, observou-se que a disponibilidade de tempo para a realização de atividades voluntárias está diretamente relacionada ao vínculo empregatício de cada voluntário. Dependendo da natureza desse vínculo, a frequência de participação nas ações da OSC pode ser maior ou menor. Além disso, verificou-se que a maioria dos voluntários atua na organização há mais de cinco anos. Esse tempo de envolvimento fortaleceu sua percepção sobre o impacto gerado na comunidade, uma vez que, ao longo de suas ações voltadas à prevenção do abuso sexual, puderam notar mudanças nos comportamentos e realidades daqueles que receberam as orientações.

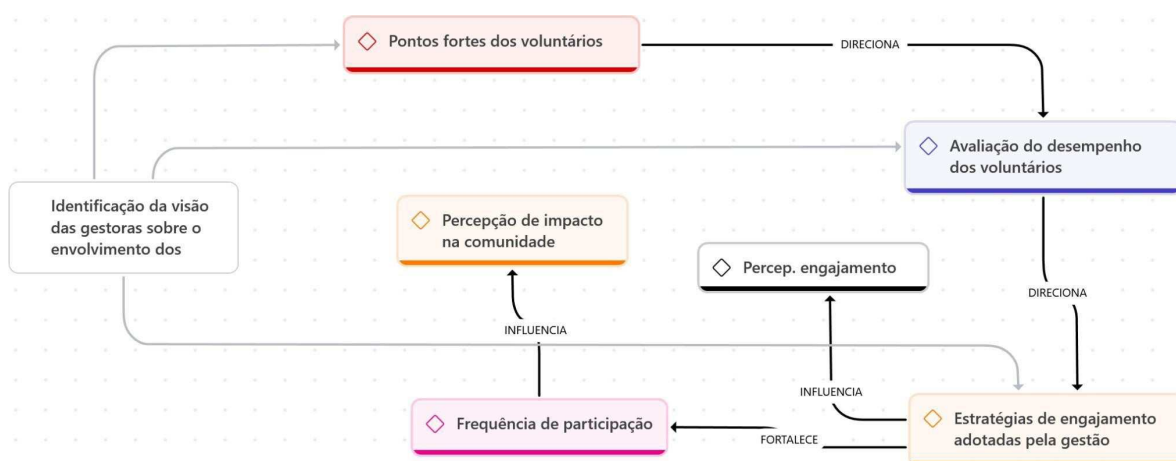
Outro aspecto relevante identificado foi o fortalecimento das relações sociais dos voluntários. À medida que se envolviam com um número maior de pessoas e diferentes contextos sociais, criavam novos vínculos, o que, por sua vez, estimulava sua motivação para continuar atuando na área do voluntariado.

No que tange à motivação e ao comprometimento com a instituição, destacou-se a forte conexão emocional com a causa defendida, bem como a busca por um propósito ou a realização de algo maior. Muitos voluntários relataram que, ao desempenhar essas atividades, sentem estar contribuindo para algo ao qual foram chamados ou cumprindo um propósito

divino, o que reforça ainda mais seu engajamento e dedicação. O desejo de promover o bem-estar coletivo foi um fator determinante para sua disposição em atuar voluntariamente.

Por fim, as entrevistas com os voluntários demonstraram que a experiência do voluntariado proporcionou um crescimento pessoal significativo, além do desenvolvimento de habilidades que foram aplicadas em outras áreas da vida dos participantes. Esses achados corroboram a visão de Salazar (2004), segundo a qual o voluntário não apenas atua como um agente de transformação social, mas também se beneficia dos resultados de seu próprio trabalho.

**Figura 2: Rede de códigos das gestoras**



Fonte: Autoria própria, 2025.

No que se refere às observações feitas junto às gestoras sobre a atuação e o engajamento dos voluntários da instituição (Figura 2), constatou-se uma percepção amplamente positiva por parte da gestão. As gestoras destacaram diversos pontos fortes da equipe, enfatizando o comprometimento dos voluntários com a causa. Foi relatado que, sempre que a participação deles era solicitada em ações, raramente havia recusas, o que resultou em uma avaliação favorável do desempenho da equipe.

Entretanto, as gestoras também apontaram a necessidade de aprimorar a comunicação e a troca de informações com os voluntários como uma estratégia para fortalecer o engajamento. Essa melhoria permitiria que a equipe compreendesse melhor o impacto de sua atuação na vida das pessoas atendidas, reforçando a importância de seu trabalho. Além disso, uma comunicação mais eficiente contribuiria para que os voluntários estivessem mais bem informados sobre o desenvolvimento de novas ações e o crescimento da instituição, promovendo um maior alinhamento com seus objetivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa observou que os elementos comportamentais e psicológicos — motivação, comprometimento e bem-estar — identificados por Damon, Menon e Bronk (2003) na pesquisa em jovens americanos também se manifestaram entre os voluntários da OSC estudada. No contexto de serviços e ações sem fins lucrativos, esses aspectos se destacaram como essenciais para a garantia do engajamento dos voluntários.

A pesquisa revelou que, embora muitos voluntários contribuam de forma esporádica, a comunicação eficaz entre a gestão e os voluntários é crucial para o desenvolvimento das atividades e crescimento institucional. De igual forma, foi identificado que a experiência do voluntariado exerce um impacto significativo no crescimento pessoal dos envolvidos, e no desenvolvimento de habilidades particulares, especialmente no que se refere à empatia desenvolvida em relação às vítimas e ao fortalecimento do desejo de atuar na transformação social, reforçando o senso de utilidade que cada respondente demonstrou em obter após sua ação voluntária.

Além disso, foi observado que o engajamento dos voluntários tende a ser mais intenso quando se sentem parte ativa do processo de mudança, o que contribui para o fortalecimento da instituição e sua capacidade de atender às necessidades da comunidade.

No campo da administração, este estudo é relevante para ressaltar a importância de uma gestão estratégica eficaz dentro das instituições do terceiro setor, priorizando a comunicação transparente e a integração dos voluntários nas atividades da organização. Uma gestão que se comunica de forma clara e aberta com os voluntários não só fortalece o vínculo entre a instituição e seus colaboradores, mas também contribui para a criação de um ambiente de confiança e motivação. Isso é fundamental, pois a comunicação eficiente ajuda os voluntários a compreenderem melhor suas funções, expectativas e objetivos da instituição, o que resulta em maior comprometimento com as causas defendidas.

No entanto, a pesquisa apresenta limitações, como o número de entrevistados e o foco em uma única instituição, o que pode limitar a generalização dos resultados. Pesquisas futuras poderiam ampliar a amostra, incluir maiores e diferentes instituições e analisar como o vínculo empregatício, como o contrato CLT, influencia a frequência de participação e a disponibilidade de tempo dos voluntários. Além disso, seria relevante investigar organizações com participação diária e contínua dos voluntários, comparando a dinâmica do engajamento. Nesse sentido, conduzir pesquisas quantitativas em larga escala poderia proporcionar uma

análise mais robusta e abrangente dos fatores que influenciam o engajamento voluntário. Uma alternativa seria adotar uma perspectiva intercultural, possibilitando a análise comparativa dos resultados em distintos países. Esse método levaria em conta aspectos como regulamentações relacionadas ao voluntariado, realidades econômicas e sociais, além das tradições culturais de participação cívica, contribuindo para ampliar a validade externa das conclusões.

Em suma, o estudo contribui para uma compreensão de quais fatores influenciam o engajamento no trabalho voluntário em uma instituição do terceiro setor, fornecendo insights valiosos para a gestão eficaz de voluntários no terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo** (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BRASIL. (1999, março 23). Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Diário Oficial da União. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm)
- CAVALCANTI, C. E *et al.* (2011). No trabalho voluntário: estudo das relações entre comprometimento organizacional e desenho do trabalho em ONGs. **Revista Estudos do Cepe**, 33, 206–230.
- COMITÊ BRASILEIRO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL. (2023). **Censo CBVE 2023: Tendências e desafios do voluntariado corporativo no Brasil**. <https://www.cbve.org.br/noticia/censo-cbve-2023-revelando-as-tendencias-e-desafios-do-voluntariado-corporativo-no-brasil>
- CHIAVENATO, I. (2004). **Introdução à teoria geral da administração** (7ª ed.). Campus.
- CORÁ, M. (2012). **Planejamento: participativo e estratégico**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- DATAFOLHA, INSTITUTO. (2023). **Pesquisa Voluntariado no Brasil 2021**. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS.
- FABIANI, P *et al.* (2018). **Avaliação de impacto social: metodologias e reflexões**. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS.
- FERREIRA, J. C; SCARPINELLI, M. (2013). **Uma abordagem sobre o terceiro setor no âmbito das entidades**. Faculdade de Ensino Superior e Formação Integral – FAEF.
- FILHO, O. P. (2004). **Impacto do trabalho voluntário na atuação de instituições privadas sem fins lucrativos: o caso APAE-RIO** [Monografia, Fundação Getúlio Vargas].
- FREIRE, V. T. (2021, dezembro). Maioria tem interesse, mas poucos fazem trabalho voluntário, mostra Datafolha. **Folha de S.Paulo**.

GROHMANN, R. (2018). A noção de engajamento: sentidos e armadilhas para a pesquisa em comunicação. **Revista FAMECOS**, 25(3), e29387. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2018.3.29387>

HAERTEL, D. (2018). **Projetos de vida de jovens universitários**: um estudo sobre engajamento social e projeto de vida [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo – USP].

LEITE, M. (2003). O terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIPs. **Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais**.

MARQUES, P. S. (2018). **Aspectos motivacionais e de engajamento**: um estudo de caso de uma empresa de pequeno porte da construção civil [Monografia, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ].

MANZINI, J. ([ca. 2000]). **Entrevista semiestruturada**: análise de objetos e de roteiros. Universidade Estadual Paulista – UNESP.

NEVES, A. P. C; JESUS, J. A. S. (2019). O marco regulatório: análise da Lei nº 13.019/2014 e suas aplicabilidades no terceiro setor por meio do Decreto Municipal nº 405/2017 no âmbito esportivo. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 13(45), 1114–1124.

OLIVEIRA, C; MANOLESCU, F. (2010). **A importância do terceiro setor**. Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP.

PHILLIPS, L. C; PHILLIPS, M. H. (2010). Volunteer motivation and reward preference: An empirical study of volunteerism in a large, not-for-profit organization. **SAM Advanced Management Journal**, 75(4), 12–19.

SALAZAR, C. (2004). **Gestão do voluntariado e dádiva**: reflexões à luz do caso Obras Sociais Irmã Dulce – OSID [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia – UFBA].

SALGADO, V. (2019). **Organização da sociedade civil**. DGP Consultoria.

SANTOS, R. C; OLIVEIRA, M. A. (2023). O voluntariado no Brasil: características e desafios recentes. **Cadernos do Terceiro Setor**, 18(1), 112-130.

SILVA, P. S. C.; MARMENTINI, G; PINHEIRO, D. M. (2025). Perfil dos indivíduos socialmente engajados no Brasil: uma pesquisa baseada em um inquérito populacional nacional. **FACEF Pesquisa**, 28(2).

SOUZA, M. C. (2020). **Engajamento e impacto social no voluntariado**. Editora Social.

WILSON, J. (2000). Volunteering. **Annual Review of Sociology**, 26(1), 215–240. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>.



**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

SILVEIRA, C. G. P; ODERICH, C. L; SILVA. G. R. R. Engajamento no Trabalho Voluntário: Estudo em uma Instituição do Terceiro Setor. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 9, art. 2, p. 31-53, set. 2025.

Contribuição dos Autores	C. G. P. Silveira	C. L. Oderich	G. R. R. Silva
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X