ARTIGOS

Submetido 19-09-2025. Aprovado 03-06-2026
Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo. Editor Associado: Jeová Torres Silva Junior
Os/As avaliadores/as não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.
Versão original | DOI: https://doi.org/10.12660/cgpc.v31.n4.94363

GESTÃO DO VOLUNTARIADO EM ORGANIZAÇÕES: TRADIÇÃO E RENOVAÇÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

Volunteering Management in Organizations: Tradition and Renewal in Academic Research

Gestión del voluntariado en las organizaciones: Tradición y renovación en la producción académica

Rodrigo Teles Dantas de Oliveira*[1] | oliveira.rtd@gmail.com | ORCID: 0000-0001-6009-3454
Eduardo Paes Barreto Davel[1] | davel.eduardo@gmail.com | ORCID: 0000-0003-0610-6474

*Autor correspondente
[1]Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, Brasil

RESUMO

O voluntariado é um fenômeno complexo, incluindo amplos propósitos e sendo estudado por múltiplas disciplinas. Consequentemente, tem-se um campo de estudo com poucos consensos e fragmentado. O objetivo deste artigo é consolidar o conhecimento sobre o voluntariado em organizações, por meio do desenvolvimento de um panorama integrado e crítico da produção acadêmica. Os resultados da revisão sistemática e narrativa são: um mapeamento e sistematização da produção acadêmica existente (perspectivas teóricas adotadas e tipos de voluntariado, tipos de organização e enfoques), uma análise das práticas de gestão do voluntariado (recrutamento e seleção, retenção e treinamento) e discussão de carências e desafios encontrados nessa produção (dominâncias da perspectiva psicológica do voluntariado, da perspectiva tradicional de gestão e do ambiente de organizações sociais e sem fins lucrativos). A contribuição dos resultados orienta pesquisas futuras ao proporcionar novas perspectivas para a pesquisa sobre voluntariado e uma discussão sobre as carências e desafios presentes na produção corrente.

Palavras-chave: voluntariado, trabalho voluntário, gestão, construção de sentido, revisão sistemática.

ABSTRACT

Volunteering is a complex phenomenon with wide-ranging purposes, studied across multiple disciplines. Consequently, the field remains fragmented, with limited scholarly consensus. This article aims to consolidate knowledge on volunteering in organizations by developing an integrated and critical overview of the existing literature. The findings of the systematic and narrative literature review are: a mapping and systematization of existing academic production (theoretical perspectives adopted, types of volunteering, types of organization, and approaches); an analysis of volunteer management practices (recruitment and selection, retention, and training); and a discussion of the gaps and challenges encountered in this production (the dominance of the psychological perspective of volunteering, the traditional perspective of management, and the context of social and non-profit organizations). These findings contribute to guiding future research by providing new perspectives for research on volunteering and by discussing the gaps and challenges present in the current literature.

Keywords: volunteering, volunteer work, management, sensemaking, systematic review.

RESUMEN
El voluntariado es un fenómeno complejo, que abarca una amplia gama de objetivos y es objeto de estudio en múltiples disciplinas. En consecuencia, se trata de un campo de estudio fragmentado y en el que hay poco consenso. El objetivo de este artículo es consolidar el conocimiento sobre el voluntariado en las organizaciones, mediante la elaboración de una visión general integrada y crítica de la producción académica. Los resultados de la revisión sistemática y narrativa son: un mapeo y una sistematización de la producción académica existente (perspectivas teóricas adoptadas y tipos de voluntariado, tipos de organización y enfoques), un análisis de las prácticas de gestión del voluntariado (captación y selección, retención y formación) y un debate sobre las carencias y los retos encontrados en dicha producción (predominancia de la perspectiva psicológica del voluntariado, desde la perspectiva tradicional de la gestión y desde el ámbito de las organizaciones sociales y sin ánimo de lucro). La contribución de los resultados orienta futuras investigaciones al ofrecer nuevas perspectivas para la investigación sobre el voluntariado y un debate sobre las carencias y los retos presentes en la producción actual.
Palabras clave: voluntariado, trabajo voluntario, gestión, creación de sentido, revisión sistemática.

INTRODUÇÃO

O voluntariado é relevante em múltiplos contextos. Para as organizações sociais e sem fins lucrativos, que geralmente enfrenta desafios financeiros (Alfes et al., 2017; Carnegie & Drencheva, 2019), comumente contribui para a sustentabilidade e manutenção das atividades. Nas organizações privadas, consiste em importante ferramenta para o incremento das ações de responsabilidade social e corporativa, ao permitir que colaboradores desempenhem ações voluntárias utilizando os recursos da empresa (Grant, 2012). Para o voluntário, essa atividade tem duplo propósito: além de atender aos anseios de realização pessoal e altruísmo (Hustinx et al., 2010), pode também servir como oportunidade de experiência e desenvolvimento de habilidades, contribuindo especialmente para a carreira de jovens inexperientes, desempregados ou subempregados (Allan, 2019).

A complexidade e diversidade da prática do voluntariado se amplia e alcança a teorização do tema. A produção acadêmica sobre o voluntariado é rica, porém permanece fragmentada (la Cour et al., 2023). O campo de estudo está sensivelmente envolto por dualidades: ao passo que é marcado pela multidisciplinaridade, sendo estudado por diversas abordagens e teorias (Hustinx et al., 2010), é também afetado pela concentração de interesses e desenhos específicos de pesquisa. Consequentemente, há uma proliferação de concepções do voluntariado (Haski-Leventhal et al., 2019), mas, também, uma restrição das pesquisas a temas e objetos muito particularizados, como as questões psicológicas que envolvem o voluntariado e o foco no ambiente particular de organizações sociais e sem fins lucrativos. Isso dificulta projetar pesquisas futuras mais consistentes, abrangentes e integradas.

Essa fragmentação da produção acadêmica incita a busca pela sistematização do conhecimento sobre o voluntariado. No entanto, não encontramos revisões sistemáticas consolidadas que tratem do voluntariado de maneira ampla na área de Administração. As pesquisas que se aproximam desse caráter de revisão são muito focadas em aspectos específicos: articulação entre gestão de pessoas e voluntariado

(Alfes et al., 2017; Zhou & Muscente, 2023), *surveys* genéricas (Wilson, 2012) e descrição quantitativa da produção acadêmica no Brasil (Ramos & Domingues, 2016). As demais revisões publicadas são oriundas de outras áreas, como Saúde (Oliver et al., 2023) e Turismo (Wearing & McGehee, 2013).

O objetivo deste artigo é consolidar o conhecimento sobre o voluntariado em organizações, por meio do desenvolvimento de um panorama integrado e crítico da produção acadêmica. Para esse fim, a metodologia empregada foi a revisão sistemática e narrativa de produções acadêmicas publicadas (Hodgkinson & Ford, 2014; Patriotta, 2020). Além da caracterizar as pesquisas existentes, os resultados permitem entender carências e desafios existentes na produção acadêmica corrente: a) concentração dos estudos na perspectiva psicológica do voluntariado (Hustinx et al., 2010), que provoca a concentração de temas relacionados aos elementos psicológicos dos voluntários; b) a concepção tradicional de gestão, composta por estudos que restringem o voluntário à posição de ferramenta para o alcance da eficiência, ignorando suas demandas simbólicas, bem como as características do voluntariado; e c) concentração das pesquisas no âmbito das organizações sociais e sem fins lucrativos, negligenciando os outros tipos de ambientes organizacionais onde o voluntariado se manifesta.

Com a intenção de contribuir para o campo de pesquisa sobre voluntariado, propomos possíveis caminhos para seu avanço. Em relação à concentração dos estudos na perspectiva psicológica, advogamos pela adoção da perspectiva sociológica do voluntariado, uma vez que está interessada no voluntariado como um fenômeno particularizado e permeado por relações sociais únicas (Hustinx et al., 2010). Quanto à concepção tradicional da gestão, defendemos o estudo do voluntariado sob a perspectiva do *sensemaking* (Weick, 1995), útil para analisar como voluntários constroem significados em relação aos significados que as organizações desenvolvem. Concernente à concentração das pesquisas no âmbito das organizações sociais e sem fins lucrativos, preconizamos a expansão do lócus de pesquisa para as organizações da arte e da cultura (economia criativa), que, ao serem abundantes em atividades subjetivas ricas (simbolismo, afetividade, estética, emocionalidade, identidade, criatividade etc.) e ao enfrentar dificuldades de sustentabilidade, podem ter, no voluntariado, um importante meio para renovar e regenerar suas atividades (Carnegie & Drencheva, 2019; Elkins et al., 2022).

METODOLOGIA

A metodologia empregada neste estudo foi a revisão sistemática e narrativa da produção acadêmica (Hodgkinson & Ford, 2014; Patriotta, 2020) sobre o voluntariado. O referido método tem como interesses centrais a transparência no processo de seleção dos trabalhos, a interpretação dos resultados, a proposição de categorias integradoras e a construção de perspectivas que inspirem pesquisas futuras. Nos pautamos pelo entendimento de que as revisões sistemáticas podem dar sentido às pesquisas anteriores e desenvolver, ampliar ou refinar a teoria existente, a partir da identificação e classificação da produção acadêmica (Breslin & Gatrell, 2023) com base na definição de lacunas conceituais, organização e categorização da produção acadêmica, problematização dessas produções e constatação e exposição de contradições que circundam a temática do voluntariado.

A revisão foi estruturada em três etapas: mapeamento, refinamento e expansão. A etapa de mapeamento consistiu na busca de artigos em diversas bases de dados nacionais e internacionais, como *Academy of Management* (42 artigos), *Emerald* (22 artigos), *JSTOR* (12 artigos), *Oxford Journals* (5 artigos), *Routledge* (18 artigos), *Sage Journals* (28 artigos), *SciELO* (11 artigos), *ScienceDirect* (15 artigos), *SPELL* (6 artigos), *Taylor & Francis* (25 artigos), *Web of Science* (20 artigos) e *Wiley* (16 artigos). Como resultado dessa etapa, foram mapeados 220 resultados pertinentes. Diferentes palavras-chave foram empregadas nas buscas nessas bases de dados: "voluntariado", "trabalho voluntário", "*volunteer work*", "*voluntary work*", "*volunteering*", "*volunterism*", "*management*". Usamos o operador booleano "*and*" para refinar a busca. O recorte temporal abrangeu os anos de 2000 a 2024. A pesquisa inicial não delimitou nenhum campo de estudos específico, intentando identificar publicações dedicadas ao voluntariado em múltiplas áreas do conhecimento.

Na segunda etapa, o refinamento e expansão deram-se por meio da filtragem das publicações, a partir da eliminação das duplicidades e seleção apenas das que se relacionavam centralmente com o voluntariado e sua gestão nas organizações. Assim, excluímos pesquisas focadas em temas paralelos e indiretos, como filantropia ou pesquisas com recortes geográficos estreitos. Em seguida, analisamos as pesquisas selecionadas, observando se cada artigo obedecia aos critérios de: a) coerência (verificamos se os artigos seguiam uma linha lógica e apresentavam uma argumentação clara e coesa relacionada ao tema do voluntariado); b) aderência (analisamos se os artigos estavam alinhados aos conceitos e práticas atuais no campo de voluntariado); e c) consistência (avaliamos a solidez metodológica dos artigos, incluindo a validade e a confiabilidade dos dados e métodos utilizados). O resultado dessa análise culminou numa seleção de 32 artigos relevantes, consistentes e coerentes. Diante da pequena quantidade de trabalhos abordando a gestão do voluntariado, foi necessária uma ampliação qualitativa dos estudos a serem avaliados. Assim, iniciamos conexões que oportunizaram perspectivas mais amplas para buscar novos caminhos e domínios do conhecimento (Breslin & Gatrell, 2023).

Assim, na terceira etapa, objetivando a ampliação do conjunto de estudos da revisão, as referências citadas por cada um dos artigos selecionados foram analisadas com o intuito de descobrir outras produções relevantes. Validamos as produções acadêmicas levantadas e incluímos outros tipos de produção acadêmica (artigos científicos, livros, capítulos de livros, teses, dissertações etc.) a partir de *crossreference*, o que permitiu a expansão da seleção da produção acadêmica. As fontes citadas foram igualmente analisadas em termos de consistência, relevância e coerência. O processo de revisão foi concluído quando cessou a descoberta de referências novas e relevantes. Ao final dessa etapa, 43 publicações (artigos científicos, livros, capítulos de livros, teses, dissertações) foram detalhadamente avaliadas.

A produção acadêmica selecionada foi analisada, produzindo um conjunto de temas com potencial de gerar explicações, integrações e problematizações para orientar pesquisas futuras. Os temas emergidos foram: a) perspectivas teóricas do voluntariado; b) tipologias e organizações do voluntariado; e c) práticas de gestão do voluntariado. Em seguida, a produção selecionada foi novamente analisada com base nesses temas para a construção de categorias integradoras e explicativas sobre o voluntariado. As categorias oriundas em cada tema são apresentadas nas próximas seções. Depois disso, realizamos uma nova rodada de análise de toda a produção selecionada e dos resultados das categorias com o propósito

de encontrar lacunas no perfil da pesquisa atual e de refletir sobre potenciais perspectivas para orientar pesquisas futuras. Nesse momento, foi possível identificar caminhos para a renovação do campo de pesquisa do voluntariado.

TRADIÇÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE O VOLUNTARIADO

Esta seção dedica-se à identificação e à categorização dos padrões existentes na produção acadêmica sobre o tema.

Perspectivas teóricas do voluntariado

Hustinx et al. (2010) propuseram quatro perspectivas do voluntariado, as quais adotamos e discutimos nesta subseção para analisar a produção acadêmica.

Perspectiva psicológica. Nesta perspectiva, o voluntariado é entendido como um comportamento de viés social, resultante de considerações individuais deliberadas, em que atributos como traços de personalidade influenciam a decisão de se voluntariar. Enquanto escolha, o voluntariado abre espaço para os anseios e sentimentos do sujeito voluntário, que se manifestam mesmo num cenário em que a atividade não oferece retorno financeiro, e as demandas sociais que serão atendidas são complexas e agudas. Busca-se identificar quais elementos da personalidade e do contexto social diferenciam os voluntários dos não voluntários, e como esses elementos afetam a atividade voluntária. Resultados comuns dessas pesquisas concluem que a empatia e a solicitude são dimensões centrais para a compreensão do comportamento voluntário, sendo compostas por características como a orientação para valores sociais, empatia, autoeficácia e autoestima positiva.

A maior parcela de pesquisas analisadas nesta revisão sistemática segue a perspectiva psicológica. Os estudos têm como preocupações comuns: a motivação e os sentidos para o voluntariado (Alfes et al., 2017; Carvalho & Souza, 2007; Cavalcante et al., 2011; Chiu et al., 2021; Elkins et al., 2022; Gaston & Alexander, 2001; Gates et al., 2016; Grant, 2012; Jones & Williamson, 2014; Kals & Strubel, 2017; Lemos et al., 2019; Mascarenhas et al., 2013; Rodell, 2013; Salazar et al., 2015; Toraldo et al., 2016), os fatores determinantes para o voluntariado (Elkins et al., 2022; Gonçalves et al., 2017; Haski-Leventhal et al., 2019; Orsini & Souza, 2018), as expectativas (Cavalcante et al., 2011) e os fatores comportamentais do voluntário (DeVoe & Pfeffer, 2007; Gonçalves et al., 2017; Hatami et al., 2024).

Perspectiva sociológica. A natureza social do voluntariado é central para esta perspectiva, que interpreta o voluntariado como um fenômeno permeado por padrões muito particularizados de relações sociais entre indivíduos e organizações, que se diferenciam das demais configurações de interação social formais ao preconizar a integração social por meio da participação do voluntário em determinados grupos. Isso é expresso pela natureza não remunerada, não obrigatória e orientada para a coletividade do voluntariado, que o caracteriza como uma forma única de ação solidária, objetivando a unidade social, e alicerçada em valores humanos como altruísmo, compaixão, generosidade, responsabilidade social e espírito comunitário (Hustinx et al., 2010). Logo, ainda que o voluntário desempenhe funções iguais ou similares aos colaboradores comuns, sua atuação é específica e diferenciada, e é nessa peculiaridade

que a perspectiva sociológica está interessada. Adicionalmente, a função organizacional do voluntariado também é considerada pela visão sociológica, que o compreende como uma atividade produtiva em si, que atende às necessidades organizacionais, efetuada num ambiente organizacional formal e praticada por colaboradores que contribuem sensivelmente para o atendimento das demandas sociais com seus conhecimentos, habilidades e atividade não remunerada.

No conjunto de pesquisas baseadas na perspectiva sociológica, a consideração do voluntariado como uma atividade produtiva em si abre espaço para os estudos que versam sobre a relação entre voluntariado e gestão (Alfes et al., 2017; Brzustewicz et al., 2024; Chiu et al., 2021; Cruz et al., 2021; Gilder et al., 2005; Grant, 2012; Hedegaard, 2023; Manetti et al., 2014; Ortega & Park, 2022; Prince & Piatak, 2023; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Rodrigues et al., 2014; Waikayi et al., 2012). Outro foco é entender quem é o sujeito voluntário, a partir da definição do seu perfil (Carvalho & Souza, 2007; Elkins et al., 2022; Gilder et al., 2005; Manetti et al., 2014).

Perspectiva econômica. Baseada numa visão racional e instrumental dos processos gerenciais e do comportamento humano, a perspectiva econômica tem o interesse em avaliar, do ponto de vista organizacional, a demanda por voluntários, precificando o valor dessa atividade para a tomada de decisão relativa à inserção de voluntários na estrutura da organização. No tocante ao voluntário, seu comportamento é tido como egoísta pelos modelos de análise, que assumem que o voluntariado gera a expectativa por benefícios privados, bem como é baseado numa lógica de investimento, em que o voluntário troca suas atividades e tempo por treinamento, experiência e aquisição de habilidades, aumentando seu capital social. Qvist e Munk (2018) vão além, abordando os ganhos financeiros indiretos que o voluntariado gera para profissionais em início de carreira. Por outro lado, o voluntariado é comumente interpretado como uma atitude altruísta e solidária. No fundo, essa polarização indica que ambas as perspectivas são concebíveis e que o voluntário é, na verdade, o que Andreoni (1990) chamou de "altruísta impuro": alguém que tem preocupações legítimas relacionadas tanto aos seus ganhos particulares quanto aos benefícios coletivos oriundos do voluntariado.

Entre as pesquisas analisadas nesta revisão sistemática que se vinculam à perspectiva econômica, destaca-se a de Allan (2019), que apresenta uma interessante visão do voluntariado, caracterizando-o como "*hope labour*", ou, em tradução direta, "esperança de trabalho, de empregabilidade", em que a experiência adquirida por meio da função não remunerada traria um melhor posicionamento nos processos seletivos de emprego formal. Ampliando o conjunto de pesquisas, a precificação da hora-trabalho voluntária também foi objeto dos estudos de DeVoe e Pfeffer (2007), Orlowski e Wicker (2015) e Ortega e Park (2022), que argumentam a importância dessa iniciativa para que a organização exerça uma tomada de decisão mais efetiva sobre a incorporação de voluntários em sua estrutura.

Perspectiva política. Essa perspectiva foca a natureza cívica em prol da democracia do voluntariado, entendendo-o como uma atividade-meio para a reivindicação de direitos e melhoria da qualidade de vida a partir da liberdade de associação, cenário promissor para o surgimento de organizações lideradas por voluntários. Além disso, o voluntariado é visto como uma ponte entre as

organizações cívicas e os governos e corporações, o que estimularia oportunidades de geração de capital social e de promoção da participação política.

Apesar da proposição da perspectiva política por Hustinx et al. (2010), as bases de dados consultadas refletiram a escassez de artigos sobre o voluntariado no âmbito da lente política. A exceção e o destaque ficam para a pesquisa de Gates et al. (2016), que investigaram as atividades dos voluntários para o trabalho na The Gay Alliance, uma organização localizada em Rochester, Estados Unidos.

Outra característica da produção acadêmica é a vinculação de uma publicação a mais de uma perspectiva. Isso decorre dos resultados de cada estudo, que, por vezes, fazem referência às diversas características do voluntário e do voluntariado. A definição do perfil do voluntário, por exemplo, está contida na perspectiva sociológica porque os marcadores sociais dos voluntários podem interferir na decisão de exercer a atividade voluntária, mas também se coadunam com aspectos psicológicos do colaborador.

Diante do conjunto dos estudos analisados, é possível perceber que o voluntariado tem uma natureza complexa, multifacetada, fragmentada e, mesmo, contraditória. Aliás, alguns artigos seguem mais de uma concepção de voluntariado. Apesar disso, o voluntariado pode ser conceituado como uma função não remunerada e não compulsória em prol de outrem, de natureza social e emocional, sendo, assim, uma atividade relacionada à reciprocidade, doação, altruísmo, solidariedade e realização pessoal (Cavalcante et al., 2011; Gonçalves et al., 2017; Manetti et al., 2014; Toraldo et al., 2016).

Tipos de voluntariado e de organizações do voluntariado

A partir da análise da produção acadêmica, encontramos três tipos de voluntariado: social, corporativo (profissional) e cultural. Esses tipos de voluntariado são compatíveis com tipos de organizações que aparecem na produção acadêmica, conforme indicado na Tabela 1.

Tabela 1 - Tipos de voluntariado e de organizações do voluntariado

TIPO DE VOLUNTARIADO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	PRINCIPAIS PESQUISAS
Social	Sociais e sem fins lucrativos	Allan (2019); Allen e Augustin (2021); Alfes et al. (2017); Baines e Cunningham (2011); Carvalho e Souza (2007); Cavalcante et al. (2011); Gates et al. (2016); Hager e Brudney (2008); Gonçalves et al. (2017); Lemos et al. (2019); Manetti et al. (2014); Orsini e Souza (2018); Prince e Piatak (2023); Procopiuck e Meyer (2011); Reinert et al. (2012); Rodell (2013); Salazar et al. (2015).
	Hospitalares	Cruz et al. (2021); Isboli et al. (2020); Pirani et al. (2022); Rodrigues et al. (2014); Beckhauser e Domingues (2017).
	Humanitárias	Waikayi et al. (2012); Kals e Strubel (2017); Jones e Williamson (2014).
	Governamentais	Ortega e Park (2022); Gaston e Alexander (2001).

(continua)

(conclusão)

Tabela 1 - Tipos de voluntariado e de organizações do voluntariado

TIPO DE VOLUNTARIADO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	PRINCIPAIS PESQUISAS
Corporativo	Financeiras	Brzustewicz et al. (2024); Gilder et al. (2005); Grant (2012); Hatami et al. (2024); Mascarenhas et al. (2013); Rodell (2013).
	Organizações diversas	Monteiro (2019).
Cultural	Artísticas e culturais	Hedegaard (2023); Toraldo et al. (2016) ; Bussell e Forbes (2007); Holmes (2006); Elkins et al. (2022).

Nota: Revisão dos autores (2026).

Entre os tipos de voluntariado investigados pela produção acadêmica, o voluntariado social em organizações sociais é o que aparece com maior frequência na produção acadêmica. Ele ocorre em organizações de cunho social e assistencial, especialmente relacionadas ao combate das desigualdades por meio de ações promotoras do acesso aos direitos, como saúde e educação, especialmente em comunidades economicamente vulneráveis. Ao articular esse contexto à natureza do voluntariado, que também objetiva contribuir com o bem-estar social, nos parece natural a profusão de pesquisas sobre esse tipo de organização.

As publicações que versam sobre o voluntariado de cunho social também abarcam o contexto das organizações hospitalares e da saúde. Um tema comum nessas pesquisas é o impacto do voluntariado na gestão hospitalar, tendo como resultados a melhoria dos processos organizacionais a partir da humanização no atendimento. Com efeito, observa-se a diminuição do período de permanência do paciente e maior integração dos setores e utilização de recursos. Beckhauser e Domingues (2017), por exemplo, investigaram as práticas de gestão para a profissionalização de voluntários de um hospital, concluindo que ações como recrutamento, treinamento e avaliação impactam positivamente as atividades dos voluntários.

Similarmente, as organizações humanitárias apresentam uma atuação social, sendo marcadas pela especificidade e complexidade das funções organizacionais desempenhadas pelos voluntários. Suas atividades estão relacionadas ao socorro às comunidades em situações de desastre e apoio a refugiados e imigrantes.

As organizações governamentais também se valem das contribuições do voluntário para a manutenção dos serviços oferecidos à sociedade. No frequente contexto de desequilíbrio entre as demandas sociais e a capacidade do Estado de atendê-las, o papel da pessoa voluntária torna-se essencial para dar aos cidadãos o acesso aos bens e serviços que são de responsabilidade pública. Entre as áreas governamentais estudadas, tem-se as pesquisas concentradas no campo da atividade militar, como a guarda costeira americana e as forças policiais britânicas.

O voluntariado corporativo ou profissional apresenta-se como recorrente na produção acadêmica analisada. Caracteriza-se pelo trabalho social desenvolvido por funcionários de uma determinada organização durante sua carga horária de trabalho, sem remunerações adicionais. Assim, a organização

oferece suporte à prática voluntária, arcando com os custos envolvidos, e tem como retorno o reconhecimento e melhoria de sua imagem organizacional por meio das ações de responsabilidade social desenvolvidas por seus funcionários. As organizações financeiras compõem o conjunto de promotoras do voluntariado corporativo. Para essas, o voluntariado contribui para o incremento da sua imagem organizacional, amenizando a reputação de organização puramente lucrativa e técnica. A exceção fica para a dissertação de Monteiro (2019), que abordou o voluntariado corporativo em organizações de diversos setores.

O voluntariado cultural em organizações da arte e da cultura aparece nos trabalhos acadêmicos examinados. Nesse tipo de voluntariado, os aspectos subjetivos ganham força, considerando que as especificidades da demanda, oferta e produção dos bens e serviços culturais exigem uma vinculação pessoal por parte dos envolvidos (Tonks, 2020). Entre as organizações promotoras do voluntariado, tem-se produtoras de festivais de música, teatros e programas de cultura e arte públicos.

Nesse tipo de organização, a presença do voluntário é relevante, devido a sua contribuição para a manutenção das atividades. Isso se deve às frequentes dificuldades financeiras enfrentadas pelo setor artístico e cultural (Carnegie & Drencheva, 2019), que geralmente não incorpora as lógicas mercadológicas tradicionais, especialmente no que se refere às questões de financiamento. Desse modo, o papel do voluntário ganha ênfase, ao oportunizar a continuidade dos processos organizacionais por meio do oferecimento de suas atividades gratuitas, o que arrefece as pressões enfrentadas pelas organizações da arte e da cultura (Elkins et al., 2022).

Enfoques de pesquisa sobre voluntariado

Apresentamos as principais temáticas que aparecem com maior frequência nos estudos, organizadas em três grandes blocos: a) comportamento do voluntário (motivação, sentido e outros); b) gestão; e c) tensão entre voluntariado e profissionalização.

Os aspectos comportamentais do voluntário compõem a maior parcela das pesquisas analisadas. Entre esses aspectos, a motivação para o voluntariado é o mais recorrente (Alfes et al., 2017; Carvalho & Souza, 2007; Cavalcante et al., 2011; Chiu et al., 2021; Elkins et al., 2022; Gaston & Alexander, 2001; Gates et al., 2016; Grant, 2012; Isboli et al., 2020; Jones & Williamson, 2014; Kals & Strubel, 2017; Lemos et al., 2019; Mascarenhas et al., 2013; Monteiro, 2019; Pirani et al., 2022; Rehnborg & Moore, 2012; Rodell, 2013; Salazar et al., 2015; Toraldo et al., 2016). Em seguida, tem-se o perfil do voluntário como objeto de pesquisa, por meio do qual os autores buscam compreender como as características demográficas do voluntário afetam o voluntariado (Carvalho & Souza, 2007; Elkins et al., 2022; Gaston & Alexander, 2001; Gilder et al., 2005; Manetti et al., 2014; Orlowski & Wicker, 2015). Os fatores determinantes para o voluntariado também são tema de pesquisas, onde se busca entender quais elementos antecedem a decisão de voluntariar-se (Aboramadan, 2020; Elkins et al., 2022; Gonçalves et al., 2017; Haski-Leventhal et al., 2019; Orsini & Souza, 2018). Ademais, os elementos emocionais do voluntário incitaram estudos com interesse no entendimento das suas expectativas (Allen & Augustin, 2021; Cavalcante et al., 2011) e dos seus fatores comportamentais (Gonçalves et al., 2017; Hatami et

al., 2024), contribuindo para a análise organizacional do retorno esperado por esse colaborador, além da forma como suas atitudes impactam o trabalho.

A relação entre voluntariado e gestão faz parte das questões tratadas pelas pesquisas. Os desdobramentos do voluntariado na gestão ocupam a maior parte dos estudos sobre as questões de gestão (Aboramadan, 2020; Alfes et al., 2017; Beckhauser & Domingues, 2017; Brzustewicz et al., 2024; Cruz et al., 2021; Gilder et al., 2005; Hood, 2012; Isboli et al., 2020; Jackson et al., 2019; Manetti et al., 2014; Ortega & Park, 2022; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Rodell, 2013; Rodrigues et al., 2014), seguidos pela retenção do voluntário (Bussell & Forbes, 2007; Chiu et al., 2021; Gilder et al., 2005; Grant, 2012; Waikayi et al., 2012), custos e benefícios da gestão do voluntariado (Manetti et al., 2014; Orlowski & Wicker, 2015; Ortega & Park, 2022), governança do voluntariado (Hedegaard, 2023; Prince & Piatak, 2023) e empreendedorismo social e paradoxos organizacionais (Hedegaard, 2023).

Enquanto fenômeno contraditório, o voluntariado nutre tensões com a profissionalização. Temas relevantes, como a empregabilidade, exploração, precarização (Allan, 2019; Holmes, 2006) e violência no trabalho (Baines & Cunningham, 2011), foram tratados pelos pesquisadores. A intenção desses estudos foi problematizar essa modalidade de vínculo entre organização e colaborador, especialmente no tocante ao desequilíbrio entre aquilo que é oferecido gratuitamente pelo voluntário (mão de obra, tempo, expertise) e o retorno, ainda que não monetário, proporcionado pela organização.

Nesse sentido, Allan (2019) reflete sobre como a precarização do trabalho tem ressignificado a natureza do voluntariado, convertendo-o em investimento de carreira. Ou seja, indivíduos com pouca ou nenhuma experiência, especialmente os jovens e imigrantes, sujeitam-se ao trabalho gratuito sem o *glamour* da realização pessoal e altruísmo. Pelo contrário, eles o fazem na expectativa de dar substância aos seus currículos e se tornarem candidatos mais atraentes nos processos de recrutamento para empregos remunerados. Ainda que essa visão do voluntariado não seja inédita (Andreoni, 1990; Qvist & Munk, 2018), Allan (2019) destaca-se ao articular o voluntariado ao contexto do subemprego e desemprego, oferecendo uma nova perspectiva sobre o que pode estar por trás da intenção voluntária.

Na mesma linha, Holmes (2006) investiga a experiência dos voluntários em museus do Reino Unido. Além da falta de recursos necessários para proporcionar uma experiência de trabalho significativa por parte dos museus, os voluntários dependem da sorte e de mentores para alcançar seus objetivos, num contexto em que criar uma rede de contatos acaba se tornando mais relevante do que o desenvolvimento de habilidades museológicas.

Baines e Cunningham (2011) analisaram o contexto de organizações assistenciais para refletir sobre as razões pelas quais colaboradores, predominantemente do gênero feminino, se submetem a situações de violência no trabalho em ambientes afetados pela restrição de recursos e condições precárias. Entre os motivos, o desejo de cuidar e as recompensas intrínsecas do voluntariado em um contexto sem fins lucrativos mantém essas voluntárias em atividade, ainda que numa posição de vulnerabilidade.

Práticas de gestão do voluntariado

As pesquisas existentes indicam que a gestão do voluntariado envolve, fundamentalmente, práticas de gestão de pessoas. Apresentamos, a seguir, as práticas de gestão mais comuns que se manifestam na produção acadêmica e que aglomeramos em três categorias: a) retenção; b) recrutamento e seleção; e c) treinamento.

As atividades relativas à retenção do voluntário figuraram como as mais frequentes da produção acadêmica (Brzustewicz et al., 2024; Bussell & Forbes, 2007; Chiu et al., 2021; Gaston & Alexander, 2001; Grant, 2012; Hager & Brudney, 2008; Isboli et al., 2020; Prince & Piatak, 2023; Waikayi et al., 2012). Considerando que o voluntariado é uma atividade não remunerada, as organizações precisam administrar a retenção dos voluntários para garantir sua permanência e facilitar o engajamento, compromisso e desempenho (Alfes et al., 2017). A complexidade da gestão desse colaborador torna-se aguda ao considerar as especificidades do vínculo voluntário, que pressionam a organização a oferecer sentido, valor, satisfação e autoexpressão, elementos fortemente subjetivos, complexos, mas também fundamentais para o engajamento do voluntário (Bahat, 2021). Sabendo que a satisfação dos interesses e necessidades pessoais é central para o vínculo voluntário (Prince & Piatak, 2023), atender a essas demandas pode estimular a atração e retenção desses talentos. Chiu et al. (2021) corroboram essa afirmação, enfatizando que a gestão do voluntariado influencia positivamente a satisfação e motivação dos voluntários, o que afeta sua intenção de permanecer na organização.

O recrutamento e seleção do voluntário aparece como um tema de interesse dos pesquisadores (Aboramadan, 2020; Alfes et al., 2017; Beckhauser & Domingues, 2017; Bussell & Forbes, 2007; Jackson et al., 2019; Manetti et al., 2014; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Waikayi et al., 2012). Considerando a não remuneração do voluntariado, é comum a suposição de que as organizações estão dispostas a absorver toda a mão de obra disponível e não assalariada, o que reduziria os custos com pessoal. Entretanto, ainda que os voluntários não pressionem a organização com custos salariais diretos, sua presença impõe outros custos objetivos, como os relativos aos processos de recrutamento, seleção e treinamento, materiais e equipamentos necessários, espaço físico e ergonomia (Hustinx et al., 2010), e custos subjetivos, como os esforços da organização para oferecer sentido, valor, satisfação e autoexpressão ao voluntário (Bahat, 2021).

Atividade basilar da gestão de pessoas, o treinamento dos voluntários também incitou o desenvolvimento de pesquisas (Aboramadan, 2020; Beckhauser & Domingues, 2017; Hood, 2012; Manetti et al., 2014; Prince & Piatak, 2023). Inexperientes ou oriundas dos mais diversos setores de atuação, é comum que, ao estrear no voluntariado, as pessoas exerçam funções com as quais não estão familiarizadas (Allan, 2019). É nesse cenário que o treinamento ganha espaço e relevância. Nesse sentido, Manetti et al. (2014) analisaram os custos e benefícios dos investimentos que as organizações sem fins lucrativos dispensam para o recrutamento, treinamento e gestão de voluntários, concluindo que investir no voluntário gera satisfação a partir do aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais, expansão das relações e redes sociais e melhores oportunidades de trabalho. Dessa forma, as iniciativas de gestão do voluntariado podem explicar a abundância de estudos que analisam o papel da gestão de pessoas nesse processo.

Carências e desafios na pesquisa atual sobre voluntariado

A sistematização e categorização das pesquisas sobre voluntariado descortinaram importantes lacunas e fragilidades da produção acadêmica que merecem a atenção dos pesquisadores. A pesquisa ainda está restrita a algumas lógicas dominantes: a) a perspectiva psicológica do voluntariado; b) a concepção tradicional de gestão; e c) o ambiente das organizações sociais e sem fins lucrativos.

Ao categorizar as pesquisas entre as diversas perspectivas de voluntariado (Hustinx et al., 2010), percebemos a concentração dos estudos na perspectiva psicológica, ocasionando a concentração de temas como a motivação para o voluntariado. Ainda que não esgotada, a reflexão sobre os aspectos motivacionais do voluntário nos parece suficientemente abordada. Paralelamente, a perspectiva política, que poderia gerar análises complementares e relevantes sobre o voluntariado em contextos não tradicionais, foi praticamente ignorada pela produção acadêmica. Seguindo essa perspectiva, encontramos somente um estudo (Gates et al., 2016) no contexto desta revisão.

Outra problemática que pressiona esse campo chama atenção: os tópicos centrais das pesquisas têm sido marcados por um discurso tradicional, racionalista e gerencialista, ao privilegiar temas como a eficácia, eficiência, recursos e estratégia (la Cour et al., 2023). Isso pode ser demonstrado pela frequência da associação entre práticas de gestão (e controle) de pessoas e voluntariado, como apresentamos anteriormente nesta revisão. Esse cenário restringe o sujeito voluntário à função de ferramenta para o alcance das metas da organização (Marberg et al., 2019), enquanto este, paralelamente, nutre expectativas e demandas em relação às atividades que desempenha (Bahat, 2021). Essa posição, se não problematizada, pode ignorar importantes tensões e contradições intrínsecas ao campo, como a precarização (Allan, 2019; Holmes, 2006).

Além disso, considerar o voluntariado como um fenômeno complexo significa ir além do estudo das práticas de recrutamento, seleção e treinamento. O contato com a produção acadêmica sobre voluntariado evidenciou o foco no processo de inserção do voluntário na organização, a partir dessas práticas. Porém, é preciso refletir sobre outros elementos da gestão que garantam uma retenção significativa para os voluntários, extrapolando sua mera permanência na estrutura da organização, investigando temas como aprendizagem, reconhecimento, competências, que são elementos subjetivos e de tímida consideração pelas organizações. Essa urgência manifesta-se pelos tópicos centrais das pesquisas, que têm sido marcados por um discurso centrado em uma lógica fortemente racionalista e gerencialista (la Cour et al., 2023).

Outra característica da produção acadêmica é a concentração das pesquisas no âmbito das organizações sociais e sem fins lucrativos. É natural que as investigações sobre o voluntariado surjam com frequência no contexto dessas organizações, já que sua natureza não lucrativa restringe a capacidade de financiamento e as torna muitas vezes dependentes de mão de obra gratuita oferecida pelos voluntários (Alfes et al., 2017), que passam a ser uma figura comum em suas estruturas. No entanto, é preciso observar que outros tipos de organizações, como as governamentais e culturais, contam abundantemente com o voluntariado e merecem mais estudos que as articulem com essa atividade.

Uma visão ampla do campo de estudos sobre o voluntariado expõe uma contradição significativa: a fragmentação conceitual que caracteriza a área não se reflete na diversidade de temas e objetos de

investigação. Apesar da variedade de definições e entendimentos sobre o que constitui o voluntariado, verifica-se uma concentração recorrente nas pesquisas, que tendem a privilegiar a perspectiva psicológica como abordagem teórica e a tomar as organizações sociais e sem fins lucrativos como seu principal lócus de investigação. Diante disso, nos parece urgente expandir e renovar a pesquisa no campo do voluntariado, articulando-o às organizações da arte e da cultura, desenho de pesquisa que abre caminho para a inauguração de uma nova abordagem de gestão do voluntariado.

RENOVAÇÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA: NOVOS HORIZONTES PARA A PESQUISA EM VOLUNTARIADO

As carências da produção sobre voluntariado indicam caminhos que podem ser seguidos pelos pesquisadores: a) repensar a perspectiva teórica dos estudos sobre voluntariado; b) repensar o entendimento da gestão do voluntariado; e c) ampliar os contextos organizacionais onde o voluntariado se manifesta.

A contribuição da teoria do sensemaking para o estudo do voluntariado

A natureza social que permeia a perspectiva sociológica do voluntariado descortina um caminho para a superação da concentração da perspectiva psicológica que tem dominado as pesquisas. Longe de desconsiderar a relevância dos estudos que compõem a perspectiva psicológica, entendemos como necessária uma atualização e refinamento relativos aos interesses de pesquisa, tendo em vista os padrões temáticos emergidos no campo. Assim, propomos o foco na perspectiva sociológica, para ampliar e aprofundar o entendimento sobre o voluntariado. Isso não implica desconsiderar ou isolar a perspectiva psicológica, pois são dimensões que compõem o dia a dia da prática do voluntariado. Com o aporte do *sensemaking* como elemento de gestão, tem-se um caminho analítico que pode integrar ambas as perspectivas (sociológica e psicológica), portanto uma forma mais refinada e complexa de considerar as especificidades da atividade voluntária e os sentidos que são construídos no âmbito da organização, mobilizando seus membros, cultura e objetivos mais amplos.

O *sensemaking* pode ser conceituado como o processo pelo qual os indivíduos e grupos buscam compreender eventos novos, inesperados ou confusos no contexto das organizações. É uma atividade que envolve a interpretação de elementos do ambiente organizacional, tendo como objetivo dar sentido aos episódios organizacionais a partir de narrativas que auxiliem os atores na construção simbólica das situações que tentam compreender (Weick, 1995). Para além da interpretação, o *sensemaking* também abrange a criação de eventos e a formulação de *frameworks* para entendimento, oportunizando que os indivíduos, protagonistas nesse processo, desempenhem um papel relevante na construção do significado (Maitlis & Christianson, 2014). Em outras palavras, é o processo pelo qual os indivíduos dão ordem e sentido as suas percepções (Weick, 1995).

Outra característica central do fenômeno é sua natureza discursiva, em que tais negociações se dão num contexto dialógico entre os atores, no qual a criação dos sentidos é negociada. No âmbito organizacional, outro fator impactado pelo *sensemaking* é a tomada de decisão, em que os membros

de uma organização, ao interpretar informações, criam um entendimento compartilhado que guia as decisões (Brown et al., 2015).

Sensemaking como abordagem de gestão do voluntariado

O *sensemaking* tem um rico lócus de manifestação: as organizações. Isso o configura como um dos interesses básicos de toda organização, uma vez que é a expressão, a partir dos membros, da sua própria natureza (Clegg et al., 2019). Consequentemente, é possível entender que são as histórias coletivamente construídas que sustentam as organizações. Desse modo, a ação retrospectiva que explica o *sensemaking* é fundamental: os membros da organização criam sentido para as ações e processos passados, que são passíveis de análise e significação (Hendry, 2019).

Com efeito, os membros da organização precisam lidar com os valores e intenções dos interessados, para além das suas próprias demandas. As bases culturais e crenças dos envolvidos no *sensemaking* são definidoras de como se desdobrará o processo, uma vez que os fatos e ações, por si sós, não são suficientes para gerar entendimento. É na atribuição de significados, permeada pelas ideologias, cultura e emoções, que narrativas são criadas (Hendry, 2019). Em termos de gestão, a forma como a organização lida com as diferentes orientações de membros e interessados pode determinar como o *sensemaking* influencia seus colaboradores.

É de grande interesse para as organizações que seus membros demonstrem um significado comum sobre os elementos que as constituem. Essa unidade tem, para a gestão, uma importante função: a criação de produtos e serviços consistentes, que representam a organização como um todo (Clegg et al., 2019). Isso encontra consonância com as considerações que evidenciam a figura do gestor como responsável pela mediação do processo de *sensemaking*, uma vez que é sua função criar, adaptar e usar estruturas de significado que demonstrem as características da organização e quem são seus membros (Maitlis, 2005).

O *sensemaking* torna-se, portanto, um elemento de gestão. Sua função na organização é ampla, mas é possível destacar a construção da identidade organizacional (Weick, 1995), a partir do compartilhamento de significados. Sem *sensemaking*, rotinas e processos administrativos são elementos opacos, com baixo poder de engajamento dos membros da organização. Ao estabelecer o porquê de as atividades serem desempenhadas, as pessoas significam suas ações e tornam-se capazes de compreender os elementos organizacionais que, muitas vezes, são puramente racionais (Clegg et al., 2019).

As contribuições do *sensemaking* para a gestão ganham ainda mais contorno quando as rotinas e processos na organização se tornam complexos ou confusos (Weick, 1995). Diante de situações em que não está evidente que posição tomar, é oportuno que os membros da organização busquem, na criação de sentido coletiva, a criação de parâmetros de ação (Clegg et al., 2019). Assim, abrir espaço para a criação de significados que serão compartilhados na prática torna-se uma relevante atitude no contexto organizacional.

Portanto, a perspectiva sociológica do voluntariado ganha espaço e relevância, sendo abrangente e contemplando diversas dimensões, como a criação de sentido nas organizações, uma vez que está interessada na natureza do voluntariado enquanto um fenômeno permeado por relações sociais diferenciadas entre indivíduos e organizações, na atuação específica e particularizada do voluntário, em

comparação com os demais tipos de profissionais, bem como na função organizacional do voluntariado como meio de manutenção da atividade de organizações específicas (Hustinx et al., 2010). Todas essas características são permeadas por ambiguidades e conflitos, objetos de interesse do *sensemaking* (Weick, 1995), o que incita sua articulação com o estudo do voluntariado.

Do ponto de vista da gestão, o *sensemaking* configura-se como um atributo relevante para o engajamento e manutenção do vínculo voluntário. Sabe-se que a criação de narrativas é um dos princípios dessa perspectiva teórica (Weick, 1995), fortemente sustentada na dialogicidade. Logo, entender o processo de criação de sentido que alimenta narrativas organizacionais pode levar os gestores de voluntários a alcançarem uma relação de mútuo interesse e ganho, alicerçando a permanência desse colaborador a partir de significados compartilhados. Uma gestão ineficiente e, mais ainda, indiferente dá espaço para o desalinhamento entre os significados atribuídos pelos voluntários as suas contribuições e os significados atribuídos pela organização em relação às suas demandas. Em outras palavras: é preciso que a gestão dos voluntários seja sistemática (la Cour et al., 2023).

Adicionalmente, é oportuno considerar que: a) as organizações da arte e da cultura são profundamente permeadas pela entrega simbólica e estética (Araújo & Davel, 2021; Carnegie & Drencheva, 2019; Santos & Davel, 2022); e b) o voluntariado é uma atividade não remunerada e não compulsória (Manetti et al., 2014; Toraldo et al., 2016). Portanto, ao ponderar as características dessas organizações e do voluntariado, fica evidente que a gestão nesse cenário não se coaduna com os princípios tradicionais do gerencialismo (Prince & Piatak, 2023; Santos & Davel, 2022), mas é construída dialogicamente.

Nesse cenário, o *sensemaking* pode contribuir para a compreensão sobre como os voluntários dão sentido às contradições (típicas das organizações e grande interesse do *sensemaking*), uma vez que a própria natureza do voluntariado é complexa e ambígua (Haski-Leventhal et al., 2019).

As organizações da arte e da cultura como contexto organizacional do voluntariado

A concentração das pesquisas sobre voluntariado no âmbito das organizações sociais e sem fins lucrativos incita reorientações para uma melhor compreensão do fenômeno, cedendo atenção aos outros cenários onde o voluntariado se manifesta. Acreditamos que pesquisas no âmbito das organizações da arte e da cultura têm o potencial de gerar contribuições para ambos os campos de estudo.

Essas organizações são marcadas pela diversidade de sua produção, estrutura e constituição jurídica, bem como singularidades como a hipersensibilidade organizacional, a hipertensão organizacional e a hiperincerteza organizacional (Araújo & Davel, 2021; Carnegie & Drencheva, 2019; Santos & Davel, 2022). Além disso, são parte constituinte da economia criativa. Podemos entender a economia criativa como um conjunto de organizações que têm na criatividade e na propriedade intelectual seu recurso básico (Bendassolli & Wood, 2010). São singularidades e características organizacionais que conferem a essas organizações delineamentos distintos: ainda que tenham o interesse e necessidade de alcançar a sustentabilidade financeira, são permeadas por valores simbólicos e estéticos (Jones et al., 2015).

Por isso, é comum que a dimensão simbólica se torne central durante o processo de criação de bens e serviços artísticos e culturais (Khaire, 2017), sustentados por profissionais das mais diversas

expertises. Essas características implicam processos e entregas que geralmente não incorporam as lógicas mercadológicas tradicionais, especialmente aqueles relacionados à produção e ao lucro.

Isso pode ser alcançado a partir de um enfoque raramente estudado: o voluntariado e seus efeitos nessas organizações. Relevantes pesquisas discutem tal conexão (Hedegaard, 2023; Holmes, 2006; Toraldo et al., 2016), mas compõem um desenho de pesquisa ainda escasso. Especificamente sobre a gestão de organizações da arte e da cultura, a produção acadêmica a trata como um subcampo da gestão, enfraquecendo o desenvolvimento de sua identidade (Heidelberg, 2019). Além disso, a predominância instrumental da administração clássica configura-se como uma lente inadequada para o estudo dessas organizações, pois suas singularidades demandam um olhar preciso e consistente sobre sua gestão (Santos & Davel, 2022).

No campo do voluntariado, os resultados desse tipo de pesquisa podem contribuir gerando conhecimentos no contexto específico das organizações da arte e da cultura. A problemática da miopia conceitual afeta tanto o campo do voluntariado quanto o das organizações da arte e da cultura. Como já discutido, a produção é fragmentada e limita-se às perspectivas racionalistas em gestão (la Cour et al., 2023). Isso se manifesta em estudos que restringem o voluntário à posição de ferramenta para o alcance da eficiência (Marberg et al., 2019). Essa visão tradicional não reflete as características do voluntariado, tampouco as das organizações da arte e da cultura.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Entre as implicações teóricas dos resultados desta revisão, a evidenciação das perspectivas sociológica, econômica, psicológica e política do voluntariado contribui para que os pesquisadores identifiquem a variedade de concepções do voluntariado e possam localizar suas pesquisas num campo tão diverso. Destacamos, sem desconsiderar as demais, a potencialidade da perspectiva sociológica do voluntariado, que viabiliza melhor entender outras dimensões do fenômeno. Tal perspectiva, ao considerar o voluntariado no âmbito da gestão, pode contribuir para a compreensão do papel e relevância do voluntariado nas organizações, especialmente as da arte e da cultura.

O *sensemaking* (Weick, 1995) é proposto como um caminho analítico para assimilar melhor a complexidade do voluntariado, especialmente no contexto das organizações da arte e da cultura. Com efeito, o voluntariado no contexto das organizações da arte e da cultura torna propícia a aplicação de uma perspectiva teórica interessada em compreender o processo pelo qual os indivíduos e grupos buscam significar eventos novos, inesperados ou confusos no contexto das organizações. Isso pode contribuir para que a organização atribua sentido às atividades dos voluntários, pois, sendo membros não permanentes e não remunerados, necessitam de estímulos subjetivos para sua permanência na organização.

Além disso, a demonstração das carências e desafios da pesquisa atual pode inspirar estudos que, empiricamente, ofereçam respostas aos desafios enfrentados pelo campo, explorando: a) as perspectivas sociológica, econômica e política, tentando superar a concentração da perspectiva psicológica; b) as concepções não tradicionais de gestão, ao enfocar questões para além da eficácia, eficiência, recursos e

estratégia, como a construção de sentido como elemento da gestão do voluntariado; e c) variados tipos de organizações que contam com o voluntariado, como as da arte e da cultura, ampliando os lócus de pesquisa que se têm concentrado nas organizações sociais e sem fins lucrativos.

Metodologicamente, o desenvolvimento de estudos qualitativos e interpretativos sobre o voluntariado pode contribuir para a superação da lógica tradicional que tem dominado os estudos do tema (la Cour et al., 2023). A produção acadêmica tem um perfil consideravelmente quantitativo, e, quanto às pesquisas qualitativas, essas têm se concentrado em entrevistas como fonte de informação. Isso abre espaço para a exploração de métodos de pesquisa não tradicionais, bem como explicita a necessidade de triangulação das informações para conseguir desenvolver análises mais plurais, sofisticadas e criativas.

A proposição de caminhos para pesquisas futuras perpassa a concentração das pesquisas sobre voluntariado no âmbito das organizações sociais e sem fins lucrativos e a perspectiva psicológica do voluntariado, cedendo atenção a outros cenários onde o voluntariado se manifesta. Assim, o desenvolvimento de pesquisas no âmbito das organizações da arte e da cultura tem o potencial de gerar contribuições para os campos de estudo do voluntariado e da economia criativa.

Em termos organizacionais e práticos, estimular as investigações sobre o voluntariado no contexto das organizações da arte e da cultura nos parece um salutar desenho de pesquisa. O voluntariado e essas organizações nutrem, mutuamente, desafios e contradições que pressionam suas práticas (Elkins et al., 2022), colocando ambos os campos como alvos potenciais para o desenvolvimento de estudos que os integrem. Isso advém da simbiose que determinadas organizações desse setor nutrem com o voluntariado. As organizações da arte e da cultura enfrentam importantes restrições financeiras, tendo no voluntariado um importante meio para a manutenção de suas atividades (Carnegie & Drencheva, 2019; Elkins et al., 2022). Além disso, a experiência voluntária nas organizações da arte e da cultura é pautada por um vínculo voluntário-organização, subjetivamente constituído (simbolismo, afetividade, estética, emocionalidade, identidade, criatividade etc.). Consequentemente, a própria natureza dessas organizações preconiza o trabalho orientado à arte, à estética, aos valores simbólicos e às experiências, especificidades que demandam de seus colaboradores uma vinculação pessoal em relação às atividades que desempenham (Araújo & Davel, 2021; Tonks, 2020), que nos parece revelar um cenário propício para investir no *sensemaking* como lente teórica de análise.

REFERÊNCIAS

Aboramadan, M. (2020). Human resources management in non-profit organizations: An effective approach to manage volunteers. In M. A. Turkmenoglu & B. Cicek (Eds.), *Contemporary global issues in human resource management.* (1ª Ed.). 257-272.

Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers: What can human resources do? A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, *28*, 62-97. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508

Allan, K. (2019). Volunteering as hope labour: The potential value of unpaid work experience for the un-and under-employed. *Culture, Theory and Critique*, *60*(1), 66-83. https://doi.org/10.1080/14735784.2018.1548300

Allen, J. A., & Augustin, T. (2021). So much more than cheap labor! Volunteers engage in emotional labor. *The Social Science Journal*, *62*(1), 166-182. https://doi.org/10.1080/03623319.2021.1900671

Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving. *Economic Journal*, *100*(401), 464-477. https://doi.org/10.2307/2234133

Araújo, B. C., & Davel, E. P. B. (2021). Gestão de organizações artísticas: Panorama e perspectiva para a produção acadêmica. *Revista Gestão & Conexões*, *10*(3), 8-39. https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.3.34532.8-39

Bahat, E. (2021). Person-organization fit and commitment to volunteer organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *32*, 1255-1270. https://doi.org/10.1007/s11266-020-00212-x

Baines, D., & Cunningham, I. (2011). 'White knuckle care work': Violence, gender and new public management in the voluntary sector. *Work, Employment and Society*, *25*(4), 760-776. https://doi.org/10.1177/0950017011419710

Beckhauser, S. P. R., & Domingues, M. J. C. D. S. (2017). A profissionalização da gestão do voluntariado: Um estudo de caso do departamento de voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein. *Saúde e Sociedade*, *26*, 1026-1043. https://doi.org/10.1590/S0104-12902017170288

Bendassolli, P. F., & Wood, T., Jr. (2010). O paradoxo de Mozart: Carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*, *17*, 259-277. https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200002

Breslin, D., & Gatrell, C. (2023). Theorizing through literature reviews: The miner-prospector continuum. *Organizational Research Methods*, *26*(1), 139-167. https://doi.org/10.1177/1094428120943288

Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, *36*(2), 265-277. https://doi.org/10.1177/0170840614559259

Brzustewicz, P., Glińska-Neweś, A., Escher, I., Fu, Y., & Józefowicz, B. (2024). Employee participation in corporate volunteering as the moderator of links between relationships at work, work meaningfulness and affective commitment. *Journal of Organizational Change Management*, *37*(1), 214-235. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2023-0290

Busselll, H., & Forbes, D. (2007). Volunteer management in arts organizations: A case study and managerial implications. *International Journal of Arts Management*, *9*(2). 16-28. https://www.jstor.org/stable/41064916

Carnegie, E., & Drencheva, A. (2019). Mission-driven arts organisations and initiatives: Surviving and thriving locally in a time of rupture. *Arts and the Market*, *9*(2), 178-187. https://doi.org/10.1108/AAM-10-2019-0031

Carvalho, V. D. D., & Souza, W. J. D. (2007). Pobres no ter, ricos no ser: Voluntariado e motivação na Pastoral da Criança. *Revista de Administração Contemporânea*, *11*, 113-134. https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200007

Cavalcante, C. E., Souza, W. J. de, Cunha, A. S. R. da, & Nascimento, M. A. (2011). Elementos do voluntariado: Motivos e expectativas na Pastoral da Criança de João Pessoa/PB. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, *10*(1), 98-110. https://doi.org/10.5329/RECADM.20111001007

Chiu, W., Kang, H. K., & Cho, H. (2021). The relationship between volunteer management, satisfaction, and intention to continue volunteering in sport events: An environmental psychology perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, *35*(1). 7-33. https://doi.org/10.1002/nml.21600

Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Kornberger, M. (2019). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice* (4a ed.). Sage.

La Cour, A., Hustinx, L., & Eliasoph, N. (2023). Paradoxes within the management of volunteers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 34*(3), 442-451. https://doi.org/10.1007/s11266-023-00578-8

Cruz, J. A. W., Rodrigues, K. M., Vale, R. R., Moraes, S. C., Kato, H. T., & Weymer, A. S. Q. (2021). The effect of volunteer work in hospitals: In a Brazilian university hospital. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, *10*(1). 17-29. https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v10i1.33503

DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. (2007). Hourly payment and volunteering: The effect of organizational practices on decisions about time use. *Academy of Management Journal*, *50*(4), 783-798. https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279171

Elkins, M., Coate, B., Özmen, M., & Silva, A. De. (2022). Willingness to volunteer: An exploration of the potential volunteer pool for community arts programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *51*(6), 1499-1515. https://doi.org/10.1177/08997640211057451

Gaston, K., & Alexander, J. A. (2001). Effective organisation and management of public sector volunteer workers: Police special constables. *International Journal of Public Sector Management*, *14*(1), 59-74. https://doi.org/10.1108/09513550110387075

Gates, T. G., Russell, E. B., & Gainsburg, J. (2016). Volunteers work for lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer rights: Motivations at a Rochester social justice organization. *Journal of Gay & Lesbian Social Services*, *28*(1), 39-53. https://doi.org/10.1080/10538720.2016.1124352

Gilder, D., Schuyt, T. N., & Breedijk, M. (2005). Effects of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case. *Journal of Business Ethics*, *61*, 143-152. https://doi.org/10.1007/s10551-005-7101-x

Gonçalves, T. D., Grzybovski, D., Mozzato, A. R., & Toebe, C. S. (2017). Contradições no agir do voluntário nas organizações da sociedade civil: Ensaio teórico à luz da sociologia pragmática francesa. *Cadernos Ebape.br*, *15*, 900-913. http://dx.doi.org/10.1590/1679-395155047

Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review, 37*(4), 589-615. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280

Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2008). Management capacity and retention of volunteers. In L. Troth (Org.), *Challenges in volunteer management* (1ª Ed.). 9-28.

Haski-Leventhal, D., Oppenheimer, M., Holmes, K., Lockstone-Binney, L., Alony, I., & Ong, F. (2019). The conceptualization of volunteering among nonvolunteers: Using the net-cost approach to expand definitions and dimensions of volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *48*(2), 30-51. https://doi.org/10.1177/0899764018768078

Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2024). Happiness management through corporate volunteering in advancing CSR. *Management Decision*, *62*(2), 575-590. https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1560

Hedegaard, J. (2023). Professional volunteerism: Interwoven paradoxes in the management of Roskilde Festival. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *34*(3), 497-518. https://doi.org/10.1007/s11266-022-00521-3

Heidelberg, B. M. (2019). The professionalization of arts management in the United States: are we there yet? *Cultural Management: Science & Education*, *3*(1). 53-66. https://doi.org/10.30819/cmse.3-1.04

Hendry, J. (2019). *Management: A very short introduction*. Oxford University Press.

Hodgkinson, G. P., & Ford, J. K. (2014). Narrative, meta-analytic, and systematic reviews: What are the differences and why do they matter? *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S1-S5. https://doi.org/10.1002/job.1918

Holmes, K. (2006). Experiential learning or exploitation? Volunteering for work experience in the UK museums sector. *Museum Management and Curatorship*, *21*(3), 240-253. https://doi.org/10.1080/09647770600502103

Hood, M. K. (2012). Training volunteers. In T. D. Connors (Org.), *The volunteer management handbook: Leadership strategies for success* (2ª Ed.) (pp. 237-254).

Hustinx, L., Cnaan, R. A., & Handy, F. (2010). Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *40*(4), 410-434. https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00439.x

Isboli, G. H. P., Senra, K. B., & Pépece, O. M. C. (2020). Volunteer and keep volunteering: A look through TSR. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, *14*(1), 89-110. https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.38247

Jackson, R., Locke, M., Hogg, E., & Lynch, R. (2019). Recruiting volunteers. In *The complete volunteer management handbook* (4a ed.). Directory of Social Change.

Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (2015). Creative industries: A typology of change. In C. Jones, M. Lorenzen, & J. Sapsed (Eds.), *Oxford handbook of creative industries*. Oxford University Press. 3-30.

Jones, C., & Williamson, A. E. (2014). Volunteers working to support migrants in Glasgow: A qualitative study. *International Journal of Migration, Health and Social Care*, *10*(4). 193-206. https://doi.org/10.1108/IJMHSC-10-2013-0034

Kals, E., & Strubel, I. T. (2017). Volunteering to support refugees: A question of one's scope of justice. *Refuge*, *33*(2), 66-77. https://doi.org/10.7202/1043064ar

Khaire, M. (2017). *Culture and commerce: The value of entrepreneurship in creative industries*. Stanford Business Books.

La Cour, A., Hustinx, L., & Eliasoph, N. (2023). Paradoxes Within the Management of Volunteers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 34*(3), 442-451. https://doi.org/10.1007/s11266-023-00578-8

Lemos, S. L. L., Cavalcante, C. E., Caldas, P. T., Vale, S. C., & Alves, J. A. G. R. (2019). "Apaixonei-me e quero conhecer você": Estudo longitudinal sobre motivação de recém-voluntários. *Revista de Administração Mackenzie*, *20*(4). 1-28. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190173

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy Of Management Journal*, *48*(1), 21-49. https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 57-125. https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177

Manetti, G., Bellucci, M., Como, E., & Bagnoli, L. (2014). Investing in volunteering: Measuring social returns of volunteer recruitment, training and management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26*. 2104-2129. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9497-3

Marberg, A., Korzilius, H., & Kranenburg, H. Van. (2019). What is in a theme? Professionalization in nonprofit and nongovernmental organizations research. *Nonprofit Management and Leadership*, *30*(1), 113-131. https://doi.org/10.1002/nml.21355

Mascarenhas, A. O., Zambaldi, F., & Varela, C. A. (2013). Motivação em programas de voluntariado empresarial: Um estudo de caso. *Revista Organizações em Contexto*, *9*(17), 229-246. https://shre.ink/3koO

Monteiro, N. D. A. (2019). *Voluntariado corporativo, sensemaking e sensebreaking: Um estudo a partir da visão dos participantes* (Dissertação de mestrado, Fundação Getulio Vargas, FGV EAESP – CMAE).

Oliver, K., Brown, M., Walshe, C., & Salifu, Y. (2023). A meta-ethnographic review of paid staff and volunteers working together in palliative care. *Journal of Pain and Symptom Management*, *66*(6), 656-670. https://doi.org/10.1016/j.jpainsymman.2023.08.004

Orlowski, J., & Wicker, P. (2015). The monetary value of voluntary work: Conceptual and empirical comparisons. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *26*, 2671-2693. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9542-2

Orsini, A. C. R., & Souza, A. S. P. (2018). Gestão no terceiro setor: Análise da predisposição ao voluntariado. *Caderno de Administração*, *26*(2), 98-117. http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i2.41840

Ortega, J. A., & Park, C. H. (2022). The benefit and cost of voluntary work in government: The case of the United States Coast Guard Auxiliary Boat Crew Program. *Evaluation and Program Planning*, *94*, 102121. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102121

Patriotta, G. (2020). Writing impactful review articles. *Journal of Management Studies*, *57*(6), 1272-1276. https://doi.org/10.1111/joms.12608

Pirani, D., Safi-Keykaleh, M., Farahi-Ashtiani, I., Safarpour, H., & Jahangiri, K. (2022). The challenges of health volunteers management in COVID19 pandemic in Iran. *Journal of Health Organization and Management*, *36*(7), 933-949. https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2022-0146

Prince, W., & Piatak, J. (2023). By the volunteer, for the volunteer: Volunteer perspectives of management across levels of satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *52*(5), 1191-1209. https://doi.org/10.1177/08997640221127974

Procopiuck, M., & Meyer, V., Jr. (2011). Gestão estratégica em ambiência de voluntariado. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *16*(58). 62-84. https://doi.org/10.12660/cgpc.v16n58.3564

Qvist, H. P. Y., & Munk, M. D. (2018). The individual economic returns to volunteering in work life. *European Sociological Review*, *34*(2), 198-210. https://doi.org/10.1093/esr/jcy004

Ramos, S. P., & Domingues, M. J. C. S. (2016). Gestão do voluntariado: Um panorama dos estudos realizados no Brasil. *Revista Foco*, *9*(1), 198-214. https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v9i1.232

Rehnborg, S. J., & Moore, M. (2012). Maximizing volunteer engagement. In T. D. Connors (Org.), *The volunteer management handbook: Leadership strategies for success* (1ª Ed.). 103-124.

Reinert, M., Munhoz, G. D. S., Filippin, M., Chimello, G. R., Monteleone, G. M., & Pastro, M. G. (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: Estudo de caso em uma ONG. *Revista Base*, *9*(1), 27-40. https://doi.org/10.4013/BASE.2012.91.03

Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1274-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611

Rodrigues, K. M., Meyer, V., & Cruz, J. A. W. (2014). Voluntariado e seu gerenciamento: Desafios para um hospital comunitário. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, *11*(4), 306-323. https://doi.org/10.21450/rahis.v11i4.2179

Salazar, K. D. A., Silva, A. R. L. D., & Fantinel, L. D. (2015). As relações simbólicas e a motivação no voluntariado. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *16*, 171-200. https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p171-200

Santos, F. P., & Davel, E. (2022). Gestão de organizações culturais: Perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. *Cadernos EBAPE.BR*, *20*, 35-49. https://doi.org/10.1590/1679-395120200197

Tonks, A. (2020). *The A to Z of arts management: Reflections on theory and reality* (2a ed.). Routledge.

Toraldo, M. L., Contu, A., & Mangia, G. (2016). The hybrid nature of volunteering: Exploring its voluntary exchange nature at music festivals. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *45*(6), 1130-1149. https://doi.org/10.1177/0899764016649688

Waikayi, L., Fearon, C., Morris, L., & McLaughlin, H. (2012). Volunteer management: An exploratory case study within the British Red Cross. *Management Decision*, *50*(3), 349-367. https://doi.org/10.1108/00251741211216188

Wearing, S., & McGehee, N. G. (2013). Volunteer tourism: A review. *Tourism Management*, *38*, 120-130. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.03.002

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations.* Sage Publications.

Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(2), 176-212. https://doi.org/10.1177/0899764011434558

Zhou, S., & Muscente, K. (2023). Meta-analysis of volunteer motives using the volunteer functions inventory to predict volunteer satisfaction, commitment, and behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *52*(5), 1331-1356. https://doi.org/10.1177/08997640221129540

NOTA

O ChatGPT foi utilizado para a conversão das referências para o formato da norma APA e, posteriormente, revisado pelos autores. O DeepL foi utilizado para a tradução do resumo para inglês e espanhol e, posteriormente, revisado por um fornecedor especializado.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) - Processos nº 140592/2024-5 e nº 311850/2023-5.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

DISPONIBILIDADE DOS DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Rodrigo Teles Dantas de Oliveira: Conceitualização, Curadoria de dados, Análise formal, Investigação; Metodologia; Recursos; Programas; Visualização; Redação – rascunho original; revisão e edição.

Eduardo Paes Barreto Davel: Conceitualização, Curadoria de dados, Análise formal, Aquisição de financiamento; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – revisão e edição.