

GESTÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES: tradição e renovação da produção acadêmica

RODRIGO TELES DANTAS DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecimentos ao CNPq.

GESTÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES: tradição e renovação da produção acadêmica

Introdução

O trabalho voluntário é relevante em múltiplos contextos. Para as organizações sociais, sem fins lucrativos e criativas, representa a manutenção das atividades e a própria sustentabilidade da organização, que geralmente enfrenta dificuldades de financiamento (Alfes et al., 2017; Carnegie & Drencheva, 2019). 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 o tempo e recursos da empresa (Grant, 2012). Para o voluntário, além de atender a anseios de realização pessoal e altruísmo (Hustinx et al., 2010), pode também servir como oportunidade para o desenvolvimento de habilidades, contribuindo especialmente para a carreira de jovens inexperientes, desempregados ou subempregados (Allan, 2019).

Essa complexidade e diversidade da prática do voluntariado se amplia e alcança a teorização do tema. A produção acadêmica sobre o trabalho voluntário 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 escolas e por diversas perspectivas teóricas (Hustinx et al., 2010), é também orientado à concentração de interesses e desenhos de pesquisa específicos. Consequentemente, há uma proliferação de concepções do voluntariado (Haski-Leventhal et al., 2019) e uma restrição das pesquisas a temas e objetos muito particularizados, como as questões psicológicas que envolvem o voluntariado e o foco nas organizações sociais e sem fins lucrativos como locus de pesquisa. Isso dificulta projetar pesquisas futuras mais consistentes, abrangentes e integradas.

Essa desintegração conceitual incita a busca pela sistematização do conhecimento em voluntariado. No entanto, nas buscas realizadas, não foram encontradas revisões sistemáticas consolidadas que tratem do trabalho voluntário de forma ampla na área de administração. As pesquisas nesse sentido focam especificamente na articulação entre gestão de pessoas e voluntariado (Alfes et al., 2017; Zhou & Muscente, 2023), restringem a revisão a estudos baseados em *surveys* (Wilson, 2012) ou se limitam à descrição quantitativa da produção acadêmica no Brasil (Ramos & Domingues, 2016). As demais revisões publicadas são oriundas de outras áreas, como saúde, focando no impacto do voluntariado na performance de equipes médicas (Oliver et al., 2023), e turismo (Wearing & McGehee, 2013). No entanto, tais revisões não proporcionam um entendimento mais amplo do papel do voluntariado no contexto das organizações, especialmente quando consideradas as especificidades das áreas em que foram desenvolvidas.

O objetivo desta pesquisa é sistematizar e caracterizar a produção acadêmica sobre a gestão do trabalho voluntário em organizações e propor caminhos teóricos oportunos para estimular trabalhos futuros. Para isso, a metodologia empregada foi a revisão sistemática de produções acadêmicas publicadas entre 2000 e 2024 nas bases de dados nacionais e internacionais. Esta revisão sistemática contribui com o conhecimento sobre o trabalho voluntário a partir da sistematização e integração conceitual, da proposição de categorias descritivas da produção e da orientação de possíveis desenhos de pesquisa para estudos futuros. A categorização das perspectivas do voluntariado é um importante passo para dirimir a pulverização conceitual do fenômeno (Hustinx et al., 2010; La Cour et al., 2023), que conturba a compreensão sobre o que é o trabalho voluntário. Os resultados contribuem para renovar e orientar a pesquisa sobre voluntariado por meio da evidência das lacunas e desafios característicos do campo, que podem ser respondidos por outros pesquisadores. A contribuição consiste, também, em como

os resultados proporcionam novos caminhos de pesquisa e novas possibilidades de explorar o tema do voluntariado sob a perspectiva dos paradoxos e no contexto da economia criativa.

1. Metodologia de pesquisa

A metodologia empregada neste estudo foi a revisão sistemática e narrativa da produção acadêmica (Elsbach & van Knippenberg, 2020; Gough et al., 2012; Hodgkinson & Ford, 2014; Patriotta, 2020) sobre trabalho voluntário. Esse método tem como interesses centrais a transparência na seleção dos trabalhos, a interpretação dos resultados, a proposição de categorias integradoras e a construção de perspectivas que inspirem pesquisas futuras.

Nesse sentido, seguimos também as recomendações de Breslin e Gatrell (2023), que destacam que o foco da revisão deve ser orientado aos propósitos das pesquisas analisadas, superando modelos genéricos e enfoques quantitativos. Além disso, os autores defendem que as revisões sistemáticas podem dar sentido a pesquisas anteriores e desenvolver, ampliar ou refinar a teoria existente, a partir da identificação e classificação da produção. O objetivo é a proposição de novos caminhos teóricos e o desenvolvimento de novas conceitualizações, intenções que sustentam esta revisão sistemática.

A revisão foi estruturada em três etapas: mapeamento, refinamento e expansão, e análise temática das obras. A etapa de mapeamento consistiu na busca de artigos em diversas bases de dados nacionais e internacionais, como a *Academy of Management*, *Emerald*, *JSTOR*, *Oxford Journals*, *Routledge*, *Sage Journals*, *SciELO*, *ScienceDirect*, *SPELL*, *Taylor & Francis*, *Web of Science* e *Wiley*. Diferentes palavras-chave foram empregadas para as buscas: “trabalho voluntário”, “voluntariado”, “*volunteer work*”, “*voluntary work*”, “*volunteering*”, “*volunterism*”, “*management*”. O recorte temporal das buscas abrangeu os anos 2000 a 2024. A pesquisa não delimitou nenhum campo de estudos específico, intentando identificar publicações dedicadas ao trabalho voluntário em múltiplas áreas do conhecimento (gestão social, gestão hospitalar e de saúde, humanidades, gestão de negócios artísticos). Como resultado desta etapa, foram mapeados 220 resultados pertinentes em todas as bases.

Na segunda etapa, o refinamento e expansão se deu por meio da filtragem das publicações que se relacionavam diretamente com a gestão do trabalho voluntário em organizações, independentemente do setor de atuação. Em seguida, analisamos as pesquisas selecionadas observando se cada artigo obedecia aos critérios de consistência, relevância e coerência em relação ao tema do trabalho voluntário. O resultado dessa análise culminou numa seleção de 32 artigos relevantes, consistentes e coerentes.

Com vistas à 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. Assim, validamos as produções acadêmicas levantadas e incluímos outros títulos 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 desta etapa, 40 publicações foram detalhadamente analisadas.

A terceira etapa foi dedicada à análise temática das obras. Na primeira rodada, temas centrais com potencial de gerar explicações, integrações e problematizações para orientar a pesquisa futura foram identificados. Dentre os temas, tem-se: (a) perspectivas teóricas do trabalho voluntário, (b) tipologias de trabalho voluntário, (c) tipos de organizações do trabalho voluntário; (d) práticas de gestão do trabalho voluntário. Com isso, o material foi novamente analisado com base nesses temas para a construção de categorias integradoras e explicativas sobre o trabalho voluntário, apresentadas nas próximas seções deste artigo. Na terceira análise de todo o material e dos resultados das categorias, foi possível identificar lacunas no perfil da pesquisa atual, o que estimulou a reflexão sobre potenciais perspectivas para orientar pesquisas futuras, gerando caminhos para a renovação do campo de estudo do voluntariado.

Em suma, esta revisão sistemática seguiu alguns dos procedimentos propostos por Breslin e Gatrell (2023), como a identificação de lacunas conceituais, organização e categorização da produção acadêmica, problematização dessas produções e identificação e exposição de contradições que circundam a temática do trabalho voluntário.

2. Tradição da produção acadêmica sobre o voluntariado

A diversidade teórica campo de estudos do trabalho voluntário repercute, naturalmente, na variedade de escolhas relativas aos métodos de pesquisa, disciplinas e teorias de base, tipos de trabalho voluntário, tipos de organizações do trabalho voluntário abordadas e práticas de gestão do trabalho voluntário. Essa seção se dedica à identificação e categorização dos padrões da pesquisa sobre o trabalho voluntário.

2.1 Perfil metodológico das pesquisas

No tocante à metodologia de pesquisa, os estudos analisados são marcados por uma intensa diversidade. Destacam-se a pesquisa quantitativa (Brzustewicz et al., 2024; Cavalcante et al., 2011; Chiu et al., 2021; Cruz et al., 2021; DeVoe & Pfeffer, 2007; Elkins et al., 2022; Gaston & Alexander, 2001; Kals & Strubel, 2017; Lemos et al., 2019; Orłowski & Wicker, 2014; Orsini & Souza, 2018; Ortega & Park, 2022; Rodell, 2013), o estudo de caso (Baines & Cunningham, 2011; Beckhauser & Domingues, 2017; Bussel & Forbes, 2007; Hatami et al., 2023; Manetti et al., 2014; Mascarenhas et al., 2013; Reinert et al., 2012; Rodrigues et al., 2014; Waikayi et al., 2012); pesquisa qualitativa (Alfes et al., 2017; Beckhauser & Domingues, 2017; Bussel & Forbes, 2007; Hatami et al., 2023; Jones & Williamson, 2014; Prince & Piatak, 2023; Reinert et al., 2012; Rodrigues et al., 2014; Salazar et al., 2015), incluindo a etnografia (Allan, 2019; Toraldo et al., 2016); ensaio teórico (Gonçalves et al., 2017; Grant, 2012; La Cour, 2023), pesquisa mista (Haski-Leventhal et al., 2019; Holmes, 2006; Manetti et al., 2014; Procopiuck & Meyer, 2011) e pesquisa-ação (Hedegaard, 2022).

O perfil da produção sobre o trabalho voluntário retrata uma especial atenção aos aspectos narrativos e simbólicos do voluntário, privilegiando a perspectiva dos atores sobre suas atividades desenvolvidas. Isso é sustentado pela recorrência do uso das entrevistas como método de coleta de dados por diversos autores (Allan, 2019; Baines & Cunningham, 2011; Beckhauser & Domingues, 2017; Bussel & Forbes, 2007; Carvalho & Souza, 2007; Hatami et al., 2023; Hedegaard, 2022; Holmes, 2006; Jones & Williamson, 2014; Manetti et al., 2014; Mascarenhas et al., 2013; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Rodrigues et al., 2014; Salazar et al., 2015; Toraldo et al. 2016; Waikayi et al., 2012).

As pesquisas quantitativas baseadas em *surveys* também se destacam, numa posição de atenção ao ponto de vista coletivo, populacional, acerca do voluntariado (Brzustewicz et al., 2024; Cavalcante et al., 2011; Chiu et al., 2021; DeVoe & Pfeffer, 2007; Elkins et al. 2022; Gates et al., 2016; Gaston & Alexander, 2001; Gilder et al., 2005; Holmes, 2006; Haski-Leventhal et al., 2019; Kals & Strubel, 2017; Lemos et al., 2019; Orłowski & Wicker, 2014; Orsini & Souza, 2018; Prince & Piatak, 2023; Rodell, 2013).

Outros métodos de coleta de dados também se fazem presentes, especialmente de forma complementar às entrevistas e *surveys*, como a pesquisa documental (Beckhauser & Domingues, 2017; Cruz et al., 2021; Manetti et al., 2014; Mascarenhas et al., 2013; Ortega & Park, 2022; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Rodrigues et al., 2014; Salazar et al., 2015), observação (Allan, 2019; Baines & Cunningham, 2011; Beckhauser & Domingues, 2017; Bussel & Forbes, 2007; Manetti et al., 2014; Reinert et al., 2012; Rodrigues et al., 2014; Salazar et al., 2015; Toraldo et al. 2016), e revisão bibliográfica (Alfes et al., 2017; Gonçalves et al., 2017; Grant, 2012; La Cour, 2023).

Entre os métodos de análise de dados citados, tem-se a análise temática (Haski-Leventhal et al., 2019; Hatami et al., 2023; Hedegaard, 2022; Holmes, 2006; Jones & Williamson, 2014;

Prince & Piatak, 2023); análise de conteúdo (Beckhauser & Domingues, 2017; Rodrigues et al., 2014; Salazar et al., 2015), análise de variância (Brzustewicz et al., 2024; DeVoe & Pfeffer, 2007; Lemos et al., 2019), modelagem de equações estruturais e análise fatorial confirmatória (Brzustewicz et al., 2024; Chiu et al., 2021; Rodell, 2013), Teste T (Gates et al., 2016; Lemos et al., 2019), avaliação contingente (Elkins et al. 2022); *grounded theory* (Baines & Cunningham, 2011); teste qui-quadrado (Gilder et al., 2005); análise psicométrica, regressão linear e quantílica (Orsini & Souza, 2018), regressões múltiplas, testes de normalidade de resíduos e testes de multicolinearidade (Cruz et al., 2021), Alfa de Cronbach (Gates et al., 2016), regressão hierárquica (Kals & Strubel, 2017), regressão logística e linear (DeVoe & Pfeffer, 2007).

2.2 Perspectivas teóricas de trabalho voluntário

Conceituar o trabalho voluntário é uma tarefa complexa. Isso se deve à amplitude e fragmentação das perspectivas sobre o voluntariado, que envolvem várias áreas do conhecimento, bem como à diversidade de atividades envolvidas, tipos de organização e beneficiários desse tipo de trabalho, o que demonstra a ambiguidade e falta de consenso do campo, e dificulta o surgimento de uma teoria integrada (Haski-Leventhal et al., 2019).

Apesar do ruído conceitual do campo de estudo do trabalho voluntário, Hustinx et al. (2010) categorizaram das perspectivas que alicerçam as pesquisas do tema, a qual adotamos nesta revisão sistemática. A partir das disciplinas que alicerçam os estudos, os autores propuseram as perspectivas psicológica, sociológica, econômica e política do voluntariado.

Para a **perspectiva psicológica**, o voluntariado é um comportamento de viés social, resultante de considerações deliberadas, em que atributos como traços de personalidade influenciam na 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 o trabalho não oferece retorno financeiro e as demandas sociais são complexas e agudas. Dessa forma, tal concepção busca, também, identificar quais elementos da personalidade e do contexto social diferenciam os voluntários dos não voluntários, e como esses elementos afetam a atividade voluntária. Os resultados dessas pesquisas concluem que a empatia e a solicitude são dimensões centrais para a compreensão do comportamento voluntário, compostas por características como valores sociais, empatia, autoeficácia e autoestima positiva.

A natureza social do trabalho voluntário é peça-chave para a **perspectiva sociológica**, que privilegia a interpretação do 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. Para além das relações, a perspectiva sociológica também se preocupa em entender quem é o sujeito voluntário, a partir da definição de seu perfil social. 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, é efetuada num ambiente organizacional formal, e é praticada por profissionais que contribuem para atender as demandas sociais com seus conhecimentos, habilidades e trabalho não remunerado.

A **perspectiva econômica** é baseada numa visão racional e instrumental dos processos gerenciais e do comportamento humano. Do ponto de vista organizacional, há o interesse em

avaliar a demanda por voluntários pelas organizações, precificando o valor do trabalho para a tomada de decisão relativa às contratações. No tocante ao trabalhador, o comportamento voluntário é tido como egoísta pelos modelos de análise, que assumem que o voluntariado gera a expectativa de benefícios privados, bem como é baseado numa lógica de investimento, em que o voluntário troca seu trabalho e tempo por treinamento, experiência e aquisição de habilidades, aumentando seu capital humano. 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 seu trabalho.

A **perspectiva política** foca na natureza cívica e pró democracia do trabalho voluntário, 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 para os atores envolvidos.

A perspectiva psicológica compõe a maior parcela de pesquisas analisadas nesta revisão. 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; Gates et al., 2016; Grant, 2012; Gaston & Alexander, 2001; Jones & Williamson, 2014; Kals & Strubel, 2017; Lemos et al., 2019; Mascarenhas et al., 2013; Salazar et al., 2015; Rodell, 2013; 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., 2023).

No conjunto de pesquisas baseadas na perspectiva sociológica, um dos focos é entender quem é o sujeito voluntário, a partir da definição do perfil desses trabalhadores (Carvalho & Souza, 2007; Elkins et al., 2022; Gilder et al., 2005; Manetti et al., 2014;). Ao considerar o voluntariado como uma atividade produtiva em si, a perspectiva sociológica também abre espaço aos 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, 2022; 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). 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. Ampliando o conjunto de pesquisas, a precificação da hora-trabalho voluntária também foi objeto dos estudos de DeVoe e Pfeffer (2007), Orłowski e Wicker (2014) 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 (ou não) de trabalhadores voluntários.

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 militância política. Ainda que algumas publicações tenham estudado contextos organizacionais direcionados ao acesso aos direitos, como as organizações assistenciais, a atuação dos voluntários nessas organizações não tem um viés especificamente político, considerando as características da perspectiva política descritas pelos referidos autores. A exceção e o

destaque ficam para a pesquisa de Gates et al. (2016), que investigaram as motivações dos voluntários para o trabalho na The Gay Alliance, organização localizada em Rochester, Estados Unidos, que busca a justiça social e garantia dos direitos para a comunidade LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, transexuais/travestis, queers, intersexuais, assexuais e outros). Os principais elementos motivadores para o voluntariado foram os valores pessoais, a missão da organização e o desejo de desenvolver e manter relacionamentos sociais.

Diante do conjunto dos estudos analisados, é possível perceber que o trabalho voluntário tem uma natureza complexa, multifacetada, fragmentada e, mesmo, contraditória. Aliás, alguns artigos se encaixam em mais de uma concepção de voluntariado, o que demonstra a falta de unidade do campo. Apesar disso, e em suma, o trabalho voluntário 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).

2.3 Tipos de trabalho voluntário

A partir da análise da produção acadêmica, encontramos três tipos de voluntariado: social, corporativo (profissional) e cultural.

Dentre os tipos de voluntariado investigados pela produção acadêmica, o **voluntariado social** é o que mais se destaca, sendo o mais frequente nos estudos (Baines & Cunningham, 2011; Carvalho & Souza, 2007; Cavalcante et al. 2011; Cruz et al., 2021; Gates et al., 2016; Gaston & Alexander, 2001; Gonçalves et al., 2017; Jones & Williamson, 2014; Kals & Strubel, 2017; Lemos et al., 2019; Manetti et al., 2014; Ortega & Park, 2022; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Rodell, 2013; Rodrigues et al., 2014; Salazar et al., 2015; Waikayi et al., 2012). Esse se dá em organizações de cunho social e assistencial, especialmente relacionadas ao combate das desigualdades por meio de ações promotoras de acesso a direitos, como saúde e educação, especialmente em comunidades economicamente vulneráveis.

O **voluntariado corporativo ou profissional** se apresenta como recorrente na produção acadêmica analisada, sendo caracterizado pelo trabalho social desenvolvido por funcionários de uma determinada organização durante sua carga horária de trabalho, sem remunerações adicionais (Brzustewicz et al., 2024; Gilder et al., 2005; Grant, 2012; Hatami et al., 2023; Mascarenhas et al., 2013; Rodell, 2013). Nessa modalidade de voluntariado, a organização oferece suporte à prática voluntária, arcando com os custos envolvidos, e tem como expectativa de retorno o reconhecimento e melhoria de sua imagem organizacional por meio das ações de responsabilidade social desenvolvidas por seus funcionários.

O **voluntariado cultural** também compõe o conjunto de trabalhos examinados. Nesse tipo de trabalho, os aspectos subjetivos que são comuns ao voluntariado ganham força, considerando que as especificidades da demanda, oferta e produção dos bens e serviços culturais exigem uma vinculação pessoal por parte dos trabalhadores envolvidos (Tonks, 2020). Entre as organizações promotoras do voluntariado, tem-se produtoras de festivais de música (Hedegaard, 2022; Toraldo et al. 2016) teatros (Bussel & Forbes, 2007; Holmes, 2006) e programas de cultura e arte públicos (Elkins et al. 2022).

2.4 Tipos de organizações do trabalho voluntário

O trabalho voluntário é desenvolvido nos mais diversos tipos de organizações e setores. Dependendo do setor de atuação, essa modalidade de vínculo se torna fundamental para a sustentabilidade e manutenção das funções organizacionais. Os estudos analisados abordaram organizações sociais (e.g. educacionais, hospitalares e humanitárias), criativas (e.g. artísticas e culturais), financeiras e governamentais.

Nesta revisão, ficou evidente a concentração de estudos que investigaram o trabalho voluntário no âmbito das **organizações sociais** (Allan, 2019; Alfes et al., 2017; Baines & Cunningham, 2011; Carvalho & Souza, 2007; Cavalcante et al. 2011; Gates et al., 2016; Gonçalves et al. 2017; Lemos et al., 2019; Manetti et al., 2014; Orsini & Souza, 2018; Prince & Piatak, 2023; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Rodell, 2013; Salazar et al., 2015). Apesar de serem marcadas pela intensa diversidade na sua natureza, atuação, estrutura e constituição jurídica, podendo ser públicas, privadas, do terceiro setor, de gestão hierárquica ou coletiva, formais, informais, as organizações sociais comumente buscam a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e comunidades por elas atendidas. Ao articular esse contexto à natureza do voluntariado, que, igualmente, objetiva contribuir com o bem-estar social, parece natural a profusão de pesquisas nesse tipo de organização.

As publicações que versam sobre o trabalho voluntário de cunho social também abarcam o contexto das organizações hospitalares e da saúde. Um tema comum nessas pesquisas é o impacto do trabalho voluntário na gestão hospitalar, tendo como resultados a melhoria dos processos organizacionais a partir da humanização no atendimento, (Cruz et al., 2021; Rodrigues et al., 2014), diminuição do período de permanência do paciente (Cruz et al., 2021) e maior integração dos setores e utilização de recursos (Rodrigues et al., 2014). Beckhauser e Domingues (2017), por sua vez, investigaram as práticas de gestão para a profissionalização de voluntários no hospital Albert Einstein, concluindo que ações como recrutamento, treinamento e avaliação impactam positivamente os trabalhadores.

Similarmente, as organizações humanitárias nutrem um aspecto social em sua atuação, sendo marcadas pela especificidade e complexidade das funções organizacionais desempenhadas pelos voluntários, o que incita o destaque para esse tipo de organização. Suas atividades estão relacionadas ao socorro às comunidades em situações de desastres (Waikayi et al., 2012) e apoio a refugiados (Kals & Strubel, 2017) e imigrantes (Jones & Williamson, 2014).

Em seguida, tem-se as pesquisas realizadas em **organizações criativas (culturais e artísticas)** (Bussel & Forbes, 2007; Hedegaard, 2022; Holmes, 2006; Toraldo et al., 2016). Nesse tipo de organização, a presença do trabalhador voluntário é fundamental, devido a sua contribuição para a manutenção das atividades. Isso se deve às frequentes dificuldades de financiamento enfrentadas pelo setor artístico e cultural (Carnegie & Drencheva, 2019), que geralmente não incorpora as lógicas mercadológicas tradicionais, especialmente no que se refere às finanças. Desse modo, o papel do trabalhador voluntário ganha ênfase, ao oportunizar a continuidade dos processos organizacionais por meio do oferecimento de seu trabalho gratuito, o que arrefece as pressões enfrentadas pelas organizações artísticas e culturais (Elkins et al., 2022).

As **organizações financeiras** compõem o conjunto de promotoras do trabalho voluntário (Brzustewicz et al., 2024; Gilder et al., 2005; Hatami et al., 2023; Mascarenhas et al., 2013). Não é surpresa que o voluntariado por elas preconizado seja o de tipo corporativo/profissional. Ao criar condições para a prática voluntária, as organizações financeiras incrementam sua imagem organizacional, contrapondo à visão puramente lucrativa e técnica a elas comumente associada. Do ponto de vista do voluntário, a oportunidade de utilizar sua carga horária de trabalho nas atividades de voluntariado é conveniente, tanto no aspecto do tempo, quanto no financeiro. No entanto, é fundamental que a intenção solidária dos colaboradores esteja presente, já que o uso das horas de trabalho não garante, por si só, o engajamento no voluntariado, conforme concluem as referidas pesquisas.

As **organizações governamentais** também se valem das contribuições do trabalhador voluntário para a manutenção dos serviços oferecidos à sociedade. No frequente contexto de desequilíbrio entre as demandas sociais e a capacidade do Estado em atendê-las, o papel do voluntário se torna essencial para dar aos cidadãos o acesso a bens e serviços que são de responsabilidade pública. Entre as áreas governamentais estudadas, tem-se as pesquisas

concentradas no campo militar, como a guarda costeira americana (Ortega & Park, 2022) e as forças policiais britânicas (Gaston & Alexander, 2001).

2.5 Enfoques de pesquisa sobre trabalho voluntário

Os temas adjacentes ao trabalho voluntário presentes na produção acadêmica analisada apresentam uma tendência aos estudos sobre: (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 trabalho voluntário é o mais recorrente (Alfes et al., 2017; Carvalho & Souza, 2007; Cavalcante et al. 2011; Chiu et al., 2021; Elkins et al., 2022; Gates et al., 2016; Gaston & Alexander, 2001; Grant, 2012; Jones & Williamson, 2014; Kals & Strubel, 2017; Lemos et al., 2019; Mascarenhas et al., 2013; Salazar et al., 2015; Rodell, 2013; 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; Orłowski & Wicker, 2014). Os fatores determinantes para o voluntariado também são tema de pesquisas, onde busca-se entender que elementos antecedem a tomada de decisão do trabalhador pelo voluntariado (Elkins et al., 2022; Gonçalves et al., 2017; Haski-Leventhal et al., 2019; Orsini & Souza, 2018). Ademais, os elementos emocionais do trabalhador voluntário incitaram estudos com interesse no entendimento das suas expectativas (Cavalcante et al. 2011) e dos seus fatores comportamentais (Gonçalves et al., 2017; Hatami et al., 2023), contribuindo para a análise organizacional do retorno esperado por esse colaborador, além da forma como suas atitudes impactam o trabalho.

Os **desdobramentos do trabalho voluntário na gestão** fazem parte dos enfoques tratados pelas pesquisas. A relação entre voluntariado e gestão ocupa a maior parte dos estudos (Alfes et al., 2017; Beckhauser & Domingues, 2017; Brzustewicz et al., 2024; Cruz et al., 2021; Gilder et al., 2005; Manetti et al., 2014; Ortega & Park, 2022; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Rodell, 2013; Rodrigues et al., 2014); retenção do voluntário (Bussel & Forbes, 2007; Chiu et al., 2021; Grant, 2012; Gilder et al., 2005; Waikayi et al., 2012); custos e benefícios da gestão do voluntariado (Manetti et al., 2014; Orłowski & Wicker, 2014; Ortega & Park, 2022); governança do voluntariado (Hedegaard, 2022; Prince & Piatak, 2023); empreendedorismo social e paradoxos organizacionais (Hedegaard, 2022).

Enquanto fenômeno contraditório, o trabalho voluntário nutre **tensões com a profissionalização** do trabalhador. Temas relevantes, como a empregabilidade, exploração e precarização (Allan, 2019; Holmes, 2006) e violência no trabalho (Baines & Cunningham, 2011) foram tratados pelos pesquisadores, na intenção de 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, em que indivíduos com pouca ou nenhuma experiência, especialmente os jovens e imigrantes, se sujeitam ao trabalho gratuito sem o glamour da realização pessoal e altruísmo, mas na expectativa de dar substância aos seus currículos e se tornarem candidatos mais atraentes nos processos de recrutamento e seleção para empregos remunerados. Ainda que essa visão do voluntariado já tenha sido apresentada por outras pesquisas (Andreoni, 1990; Qvist & Munk, 2018), o estudo de Allan (2019) se destaca ao articular o voluntariado ao contexto do subemprego e desemprego, refletindo sobre o que realmente está por trás da intenção voluntária.

Na mesma linha, Holmes (2006) investiga a experiência dos voluntários em museus do Reino Unido. O autor conclui que 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 sexo feminino, se submetem a situações de violência no trabalho em ambientes afetados pela restrição de recursos e condições de trabalho precárias. Entre os motivos, o desejo de cuidar e as recompensas intrínsecas do trabalho mantêm essas voluntárias desempenhando seus papéis, ainda que se coloquem numa posição de vulnerabilidade.

2.6 Práticas de gestão do trabalho voluntário

As pesquisas existentes indicam que a gestão do voluntariado envolve fundamentalmente práticas de gestão de pessoas: (a) retenção, (b) recrutamento e seleção, e (c) treinamento.

As atividades relativas à **retenção** do voluntário figuraram como as mais frequentes da produção acadêmica em voluntariado (Brzustewicz et al., 2024; Bussel & Forbes, 2007; Chiu et al., 2021; Gaston & Alexander, 2001; Grant, 2012; Prince & Piatak, 2023; Waikayi et al., 2012). Considerando que o trabalho voluntário é uma atividade não remunerada e, por vezes, informal, 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 se torna 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, 2022), atender a essas demandas estimula a atração e retenção desses talentos. Chiu et al. (2021) corroboram essa afirmação, tendo confirmado a hipótese de que a gestão do voluntariado promove a satisfação e motivação dos voluntários, afetando sua intenção de permanecer na organização.

O **recrutamento e seleção** do voluntário foi mais um tema de interesse dos pesquisadores (Alfes et al., 2017; Beckhauser & Domingues, 2017; Bussel & Forbes, 2007; Manetti et al., 2014; Procopiuck & Meyer, 2011; Reinert et al., 2012; Waikayi et al., 2012). Considerando a não remuneração do trabalho voluntário, 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 ao trabalho, 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). Portanto, a análise do perfil e das habilidades dos candidatos ao voluntariado pode ajudar a organização a admitir o mais adequado às demandas e à cultura organizacional.

Alfes et al. (2017) concordam que as práticas de gestão de pessoas são fundamentais para a gestão do voluntariado. Em seu artigo de revisão, os autores buscaram sistematizar a produção acadêmica acerca das práticas de gestão de pessoas relacionadas às habilidades, motivação e oportunidades no contexto do voluntariado em organizações sem fins lucrativos. No tocante às habilidades, o recrutamento e a seleção foram fundamentais para atrair e reter os colaboradores mais adequados. Quanto à motivação, ações de apoio à satisfação e ao propósito pessoal foram cruciais para a retenção dos voluntários. As oportunidades dizem respeito às ações da organização para que o voluntário desempenhe suas habilidades e

talentos, tendo as tarefas, o apoio e o envolvimento na organização sem fins lucrativos como questões-chave para viabilizar as oportunidades no contexto do voluntariado.

Atividade basilar da gestão de pessoas, o **treinamento** dos voluntários também incitou o desenvolvimento de pesquisas (Beckhauser & Domingues, 2017; Manetti et al., 2014; Prince & Piatak, 2023). Inexperientes ou oriundos dos mais diversos setores de atuação, é comum que, ao estreitar no voluntariado, os voluntários exerçam funções as quais não estão familiarizados (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. Os resultados apontaram que investir no trabalhador 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 gerenciamento do trabalho e do trabalhador voluntário podem explicar a abundância de estudos que analisam o papel da gestão de pessoas.

Com base nesses achados, ficam evidentes as contribuições oferecidas pelos trabalhadores voluntários às organizações, independentemente do tipo e setor de atuação. Além disso, a iniciativa de gerir de forma sistemática o voluntário gera benefícios para a experiência desse colaborador, que dedica seus talentos e esforços a uma causa. Desse modo, é imprescindível que as organizações tomem para si o compromisso de oferecer contrapartidas, mesmo que não monetárias, para atender às necessidades do voluntário, intentando evitar o surgimento de dinâmicas que precarizem o trabalhador. O ideal é que a lógica organizacional para gerir o voluntariado seja a de ganha-ganha: ao responder aos anseios do voluntário, a organização alcança, paralelamente, a retenção desse profissional em sua estrutura.

2.7 Carências e desafios na pesquisa atual sobre trabalho voluntário

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

Ao categorizar as pesquisas entre as diversas perspectivas propostas por Hustinx et al. (2010), foi possível perceber a concentração dos estudos na perspectiva psicológica, gerando a saturação 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 insights e análises relevantes em contextos não tradicionais, foi praticamente ignorada entre as pesquisas analisadas, com a ocorrência de apenas um estudo (Gates et al., 2016) no contexto desta revisão.

La Cour et al. (2023) chamam a atenção para outra problemática que pressiona o campo de estudo em voluntariado: os tópicos centrais das pesquisas têm sido marcados por um discurso tradicional e gerencialista, ao privilegiar temas como a eficácia, eficiência, recursos e estratégia. Isso pode ser demonstrado pela frequência da associação entre práticas de gestão (e controle) de pessoas e voluntariado, emergida nesta revisão. Esse cenário restringe o sujeito voluntário à função de ferramenta para o alcance das metas da organização (Marberg et al., 2019), quando esse, paralelamente, nutre expectativas e demandas em relação às atividades que desempenha (Bahat, 2021). La Cour et al. (2023) pontuam, ainda, que a produção sobre voluntariado é fragmentada e se limita às perspectivas racionalistas em gestão. Essa posição, se não problematizada, pode ignorar importantes tensões e contradições características do campo, como a precarização do trabalho (Allan, 2019; Holmes, 2006).

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 da mão de obra gratuita oferecida pelos voluntários (Alfes et al., 2017), que passam a ser uma figura comum na estrutura das organizações sociais e sem fins lucrativos. 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 a essa modalidade de trabalho. Isso posto, é pertinente observar que uma das contradições do campo consiste no fato de que a fragmentação conceitual do voluntariado não interfere na concentração das pesquisas em determinadas temáticas e tipos de organização. Ou seja, ainda que o entendimento sobre o que é o trabalho voluntário seja algo muito diverso, as diferentes perspectivas acerca do fenômeno não alteraram a homogeneidade dos interesses dos pesquisadores, quais sejam a perspectiva psicológica e as organizações sociais e sem fins lucrativos como lócus de pesquisa.

3. Renovação da produção acadêmica: novos horizontes de pesquisa

Trabalho ou altruísmo? Fenômeno sociológico, econômico, psicológico ou político? Atividade-meio para a profissionalização ou armadilha para a precarização? Essas questões surgem diante das tensões características do voluntariado e suas diversas formas de manifestação nas organizações, que demarcam sua dualidade. Nesse sentido, advogamos pela articulação entre o estudo do trabalho voluntário e a teoria do paradoxo como direcionamento para pesquisas futuras, na intenção de apaziguar os conflitos teóricos que tem fragmentado o campo e, conseqüentemente, repercutido nas práticas da gestão do voluntariado.

3.1 A perspectiva paradoxal do trabalho voluntário

Diante da saturação da perspectiva psicológica, incentivamos a adoção da perspectiva sociológica como caminho promissor para o desenvolvimento de pesquisas no tema do trabalho voluntário. Esse desenho de pesquisa se justifica pela aproximação da perspectiva sociológica (Hustinx et al., 2010) com o campo da gestão, ao considerar o voluntariado como uma atividade produtiva voltada ao atendimento das necessidades organizacionais e ao colocar o sujeito voluntário no centro do debate.

Para Smith e Lewis (2011), o surgimento de tensões e demandas conflitantes é inerente ao processo de organizar, sendo intensificado pelo contexto complexo que marca a atuação das organizações. As autoras citam exemplos de tensões organizacionais, como a colaboração/controle, individual/coletivo, flexibilidade/eficiência, prospecção/exploração e lucro/responsabilidade social.

O estudo dos paradoxos engloba elementos contraditórios, porém interdependentes, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo no âmbito da organização. A teoria do paradoxo se concentra na compreensão sobre como as organizações podem atender, simultaneamente, demandas concorrentes, sem privilegiar qualquer polo dos conflitos organizacionais, mas apaziguando-os, garantindo a sustentabilidade da organização (Smith & Lewis, 2011). Diferentemente das teorias institucional e da contingência, a dos paradoxos não se debruça na resolução das tensões organizacionais, mas na sua acomodação e adequação à estrutura organizacional (Schad et al., 2016; Smith & Tracey, 2016). O conflito é entendido como parte do processo, não uma disfunção organizacional, já que a gestão de paradoxos consiste no esforço de intermediar posições contrárias, mas igualmente legítimas, na estrutura das organizações (La Cour et al., 2023), com o objetivo de entender como elas surgem, evoluem e se transformam no cotidiano organizacional (Cunha & Putnam, 2019).

Os paradoxos são categorizados a partir das principais atividades e elementos das organizações, resultando em quatro tipos: aprendizado (conhecimento), que envolve as mudanças ao longo do tempo e os esforços para empreendê-las; pertencimento (identidade/relações interpessoais), marcado pela complexidade e diversidade dos indivíduos

e grupos de uma organização, que se diferem em objetivos, papéis e valores; organização (processos), que incluem tensões entre colaboração e competição, capacitação e direção, rotina e mudança; e desempenho (metas), que emergem da pluralidade de *stakeholders* e resultam em estratégias e metas diferentes e por vezes conflitantes (Smith & Lewis, 2011).

3.2 A perspectiva paradoxal da gestão: tensões organizacionais do trabalho voluntário

As características do paradoxo evidenciam sua aderência como lente teórica de apoio às pesquisas sobre o trabalho voluntário. Fundamentalmente dual, o voluntariado pode encontrar no paradoxo uma perspectiva adequada para a análise de seus elementos constituintes. Considerando que o paradoxo é intrínseco à organização e suas práticas, é elemento inerente da gestão (Rego & Cunha, 2020), nos parece salutar o uso dessa perspectiva para o estudo do voluntariado, que nutre, também intrinsecamente, importantes contradições e tensões.

Vários aspectos do voluntariado são capazes de ilustrar sua interlocução com os paradoxos organizacionais. Entre eles, há a tensão entre a não remuneração do voluntário e a existência concomitante de expectativas subjetivas por parte desse sujeito, que geram custos indiretos para a organização (Hustinx et al., 2010). A definição de quem é o sujeito voluntário também é permeada por contradições, considerando que esse não é nem funcionário, nem autônomo; nem profissional, nem amador; não pertence à estrutura interna da organização, mas também não está totalmente fora dela (La Cour et al., 2023). Outro conflito reside na natureza do voluntariado, que é visto como altruísta por parte dos autores (Cavalcante et al., 2011; Gonçalves et al. 2017; Manetti et al., 2014; Toraldo et al., 2016), ao mesmo passo em que é considerado uma atividade egoísta em prol de benefícios próprios (Qvist & Munk, 2018).

A perspectiva dos paradoxos pode contribuir, também, para a reflexão sobre a precarização do trabalho voluntário, postura analítica que tem o potencial de superar o padrão gerencialista e racionalista das pesquisas do tema. Entre as possibilidades de articular voluntariado, precarização e paradoxos, tem-se a notória oposição entre a função do voluntariado de gerar experiências e treinamento para profissionais em início de carreira e, paralelamente, a chance de se configurar como um vínculo precário (Allan, 2019; Holmes, 2006). Isso ocorre quando a gratuidade do trabalho esbarra no não atendimento das expectativas subjetivas do voluntário (Bahat, 2021), produzindo um contexto em que apenas a organização se beneficia. Ainda que conflitantes, essas características do voluntariado coexistem, tal como expressa o cerne conceitual dos paradoxos.

Alguns artigos empíricos dão conta de exemplificar o uso dos paradoxos na análise da prática voluntária. La Cour (2023) analisou serviços assistenciais na Europa, concluindo que, na modalidade profissional, os trabalhadores são tidos como dedicados a padrões, responsabilidade, igualdade e burocracia, enquanto os voluntários são vistos como flexíveis, autênticos e individuais. Contraditoriamente, há uma crescente profissionalização e responsabilização dos voluntários, o que conflita com esse retrato “relacional e informal” do voluntariado. Hedegaard (2023), por sua vez, estudou as práticas de um festival de música, que mesmo definido como negócio social, depende de viabilidade comercial e do trabalho de voluntários. O autor descobriu que esse tipo de vínculo sustentou sensivelmente as atividades organizacionais, levando os trabalhadores a serem cobrados em nível profissional para atender às demandas dos *stakeholders*. Já Vásquez et al. (2023) abordaram as atividades da campanha de arrecadação de fundos da Sociedade Canadense de Câncer, encontrando tensões entre a lógica de mercado e a lógica do voluntariado na comercialização de produtos pelas organizações sem fins lucrativos, em que a contradição entre valores e sustentabilidade financeira se intensifica.

Apesar desses achados, pouca atenção tem sido dispensada à temática dos paradoxos no campo de estudo do voluntariado, o que abre espaço para o desenvolvimento de pesquisas que preencham essa lacuna. O problema da fragmentação conceitual também se amplia para o

tema de paradoxos, resultando na ausência de um tipo de paradoxo central que oriente a produção acadêmica simultaneamente (La Cour et al., 2023).

Isso posto, o desenvolvimento de pesquisas no tema do voluntariado sob a perspectiva dos paradoxos nos parece um relevante e coerente desenho de pesquisa. Nesse sentido, observa-se que as características atuais da produção (fragmentação conceitual, ausência de um tipo de paradoxo central) devem ser observadas para que o uso dos paradoxos não reproduza as limitações que já pressionam o campo de estudo do voluntariado, mas que resulte numa teoria de gestão de paradoxos em prol do avanço do tema do trabalho voluntário.

4. Discussão e conclusão

Ao sistematizar o conhecimento acadêmico sobre o trabalho voluntário, importantes desafios para o amadurecimento e avanço do campo foram evidenciados. As pesquisas futuras no tema contribuirão sensivelmente ao considerar a complexidade do fenômeno do voluntariado como uma oportunidade de teorizar e substanciar a prática voluntária.

Entre as implicações teóricas desta revisão, a adoção das perspectivas sociológica, econômica, psicológica e política do voluntariado (Hustinx et al., 2010) figura como oportuna orientação para que os pesquisadores identifiquem a variedade de concepções do voluntariado e possam localizar suas pesquisas num campo tão fragmentado e diverso. Além disso, a demonstração das carências e desafios da pesquisa atual pode inspirar pesquisas que, empiricamente, ofereçam respostas aos desafios enfrentados pelo campo, a partir de estudos que explorem: (a) as perspectivas sociológica, econômica e política, tentando superar a concentração da perspectiva psicológica; (b) as concepções não tradicionais de gestão, ao estudar questões para além da eficácia, eficiência, recursos e estratégia, como a precarização do trabalho e (c) os demais tipos de organizações que contam com o trabalho voluntário, como as da economia criativa, ampliando os lócus de pesquisa que tem se concentrado nas organizações sociais e sem fins lucrativos. A utilização dos paradoxos (La Cour et al., 2023; Smith & Lewis, 2011) como lente teórica também se insere como relevante sugestão de pesquisa, dando conta da complexidade do fenômeno do voluntariado.

Metodologicamente, o desenvolvimento de estudos qualitativos e interpretativos sobre o trabalho voluntário pode contribuir para a superação da lógica tradicional-linear que tem dominado os estudos do tema (La Cour et al., 2023). A produção tem um perfil consideravelmente quantitativo. As pesquisas qualitativas têm concentrado a coleta de dados nas entrevistas. Isso abre espaço para a exploração de métodos de pesquisa não tradicionais, bem como explicita a necessidade de triangulação de dados para análises mais robustas.

Em termos organizacionais, estimular as investigações sobre o voluntariado no contexto das organizações da economia criativa nos parece salutar desenho de pesquisa. Como discutido anteriormente, o trabalho voluntário e as organizações artísticas e culturais 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.

O voluntariado é uma modalidade de trabalho multifacetada. Ao ser pressionado por diversos interesses, a teorização nesse campo de estudo se torna complexa e enredada. Isso posto, acreditamos que esta revisão, ao empreender a integração da produção acadêmica de um campo tão diverso, contribui para o avanço de pesquisas futuras. Especialmente para a área da administração, isso se deu a partir da categorização, dentre outros elementos, das práticas de gestão do voluntariado, iniciativa que pode auxiliar e inspirar os pesquisadores do tema.

Referências

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.

- 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.
- Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: a theory of warm-glow giving. *Economic Journal*, 100(401), 464-477.
- Bahat, E. (2021). Person-organization fit and commitment to volunteer organizations. *Voluntas*, 32, p. 1255-1270.
- 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).
- 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.
- Breslin, D., & Gatrell, C. (2023). Theorizing through literature reviews: The miner-prospecter continuum. *Organizational Research Methods*, 26(1), 139-167.
- 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.
- Bussell, H., & Forbes, D. (2007). Volunteer management in arts organizations: A case study and managerial implications. *International Journal of Arts Management*, 16-28.
- 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.
- Carvalho, V. D. D., & Souza, W. J. D. (2007). Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança. *Revista de Administração Contemporânea*, 11.
- Cavalcante, C. E., de Souza, W. J., da Cunha, A. S. R., & Nascimento, M. A. (2011). Elementos do trabalho voluntário: motivos e expectativas na Pastoral da Criança de João Pessoa/PB. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10(1), 98-110.
- Chiu, W., Kang, H. K., & Cho, H. The relationship between volunteer management, satisfaction, and intention to continue volunteering in sport events: An environmental psychology perspective. *Nonprofit Management and Leadership*.
- 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).
- Cunha, M., & Putnam, L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95-106.
- 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.
- Elkins, M., Coate, B., Özmen, M., & De Silva, A. (2022). Willingness to volunteer: An exploration of the potential volunteer pool for community arts programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(6), 1499-1515.
- Elsbach, K. D., & Van Knippenberg, D. (2020). Creating high-impact literature reviews: an argument for integrative reviews. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1277-1289.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2012). *An introduction to systematic reviews*. Los Angeles: Sage.
- Grant, A. M. (2012). Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4).
- Haski-Leventhal, D., Oppenheimer, M., Holmes, K., Lockstone-Binney, L., Alony, I., & Ong, F. (2019). The conceptualization of volunteering among nonvolunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2), 30-51.
- Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2024). Happiness management through corporate volunteering in advancing CSR. *Management Decision*, 62(2).
- Hedegaard, J. (2023). Professional Volunteerism: Interwoven paradoxes in the management of Roskilde Festival. *Voluntas*, 34(3), 497-518.
- Heidelberg, B. M. (2019). The professionalization of arts management in the United States: are we there yet? *Cultural Management: Science & Education*, 3(1).
- 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(1).
- Holmes, K. (2006). Experiential learning or exploitation? Volunteering for work experience in the UK museums sector. *Museum Management and Curatorship*, 21(3), 240-253.
- 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).
- 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).
- Kals, E., & Strubel, I. T. (2017). Volunteering to support refugees: A question of one's scope of justice. *Refuge*, 33(2), 66-77.
- La Cour, A. (2023). Toward a new typology of professional and voluntary care. *Voluntas*, 34(3), 463-472.
- La Cour, A., Hustinx, L., & Eliasoph, N. (2023). Paradoxes Within the Management of Volunteers. *Voluntas*, 34(3), 442-451.
- 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).
- Manetti, G., Bellucci, M., Como, E., & Bagnoli, L. (2015). Investing in volunteering: Measuring social returns of volunteer recruitment, training and management. *Voluntas*, 26, 2104-2129.
- Marberg, A.; Korzilius, H.; Van Kranenburg, H. (2019). What is in a theme? Professionalization in nonprofit and nongovernmental organizations research. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 113-131.
- 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.
- 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.
- Orlowski, J., & Wicker, P. (2015). The monetary value of voluntary work: Conceptual and empirical comparisons. *Voluntas*, 26, 2671-2693.
- Orsini, A. C. R., & Souza, A. S. P. (2018). Gestão no terceiro setor: análise da predisposição ao trabalho voluntário. *Caderno de Administração*, 26(2), 98-117.

- 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.
- Patriotta, G. (2020). Writing impactful review articles. *Journal of Management Studies*, 57(6).
- Procopiuck, M., & Meyer Jr, V. (2011). Gestão estratégica em ambiência de trabalho voluntário. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 16(58).
- 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.
- Qvist, H. P. Y., & Munk, M. D. (2018). The individual economic returns to volunteering in work life. *European Sociological Review*, 34(2), 198-210.
- 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.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Paradoxos da liderança: gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo
- 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.
- 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).
- Rodrigues, K. M., Meyer, V., & Cruz, J. A. W. (2014). Trabalho voluntário e seu gerenciamento: desafios para um hospital comunitário. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 11(4), 306-323.
- Salazar, K. D. A., Silva, A. R. L. D., & Fantinel, L. D. (2015). As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16.
- Santos, F. P.; Davel, E. (2022). Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 20, 35-49.
- Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., & Smith, W. (2016). Paradox research in management science: looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic organization*, 14(4), 455-466.
- 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.
- Waikayi, L., Fearon, C., Morris, L., & McLaughlin, H. (2012). Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross. *Management Decision*, 50(3).
- Wearing, S., & McGehee, N. G. (2013). Volunteer tourism: A review. *Tourism management*, 38, 120-130.
- Tonks, A. (2020). *The A to Z of arts management: reflections on theory and reality*. 2. ed. UK: Routledge.
- Vásquez, C., Routhier, F., & Brindamour, E. (2023). Volunteers' Discursive Strategies for Navigating the Market/Mission Tension. *Voluntas*, 34(3), 519-539.
- Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(2), 176-212.
- Zhou, S., & Kodama 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.