

VOLUNTARIADO EM ORGANIZAÇÕES DA ARTE E DA CULTURA: o caso do Museu de Arte da Bahia

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

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos o CNPq pelo apoio.

VOLUNTARIADO EM ORGANIZAÇÕES DA ARTE E DA CULTURA: o caso do Museu de Arte da Bahia

1. Caso para Ensino

Este caso não reflete o programa de voluntariado do Museu de Arte da Bahia (MAB) nem do programa “Bahia Estado Voluntário” com total exatidão. Foi inspirado nesses programas, mas ocorreram modificações e extrapolações para que os fins educacionais fossem alcançados de forma mais efetiva.

O MAB, primeiro museu da Bahia, figura como um relevante equipamento cultural do Estado. Assim como muitas organizações da arte e da cultura, tem no voluntariado uma importante fonte de manutenção das atividades e processos organizacionais. Após o processo de recrutamento e seleção desenvolvido pelo museu, sob supervisão de Mônica, gestora de pessoas, três voluntários foram incorporados à estrutura do museu.

1º dia de voluntariado

Cristina, Alice e João são recebidos pela equipe de gestão de pessoas, liderada por Mônica, gestora de recursos humanos do MAB. Pressionada por uma agenda lotada de demandas, apresenta rapidamente a estrutura física do museu, bem como as atividades desempenhadas pelos funcionários. O objetivo dessa atividade foi ambientar os voluntários e para que eles identifiquem possíveis atividades que desejam desempenhar no cotidiano do museu.

Uma roda de conversa é proposta por Mônica, que indagou quais as motivações e expectativas que os voluntários nutrem em relação ao voluntariado.

Cristina, 60 anos, aposentada, revelou:

– Depois da aposentadoria, minha rotina foi drasticamente alterada. Passei a ficar com excesso de tempo livre, o que me levou a experimentar uma intensa melancolia e tédio. Não estou interessada em outro emprego, pois, graças a Deus, minha remuneração me permite uma vida confortável. Daí, fui procurar novas atividades para preencher meu dia. Então, encontrei a vaga do MAB no site do governo do estado para o voluntariado, e me inscrevi.

Alice, 20 anos, estudante de museologia, compartilhou as dificuldades de encontrar emprego:

– Pra mim, foi o contrário. Preciso muito trabalhar, mas, especialmente devido à falta de experiência e ao choque de horários entre as vagas disponíveis e meus horários de aula no curso de Museologia, ainda não consegui conciliar. Pensando em melhorar meu currículo e me tornar uma candidata mais adequada aos processos seletivos, vi no voluntariado no MAB a oportunidade de ganhar experiência. Como aqui a gente não tem salário, acredito que posso negociar uma carga horária flexível que se adeque a minha disponibilidade de tempo diante da carga horária de aulas.

João, 55 anos, estudante de artes visuais, comentou:

– Eu tenho 55 anos e sou farmacêutico desde os 25. No entanto, quando completei 50 anos, me senti muito frustrado, e busquei novos caminhos para realização pessoal. Dentre entre eles, uma mudança na carreira: iniciei a graduação em artes visuais, que é minha verdadeira paixão, mas sempre exerci apenas como hobby, em apoio às atividades de comunicação de movimentos sociais que faço parte. No voluntário no MAB, encontrei a oportunidade de estabelecer relações

com atores-chave do cenário cultural soteropolitano, mas também exercer a arte para além de um produto, encarando-a como um propósito maior.

5º dia de voluntariado

Cristina relata uma dificuldade:

Cristina: bom dia, Alice, tudo bem? Deixa-me te falar uma coisa: estou meio perdida aqui no museu. A Mônica nos mostrou as salas e exposições, mas ainda não me encaixei nas atividades. Você tem alguma dica?

Alice: pois é, Cris. Também me senti assim no início, mas agora estou apoiando o pessoal do arquivo. Encontrei documentos interessantíssimos pra exibir aos visitantes, um material que não tem preço, estou empolgada. Mas, cheguei nisso a partir de alguns conhecimentos lá da faculdade. Imagino sua situação. Eu diria para você achar algo que tinha a ver com seu trabalho antes da aposentadoria.

Cristina: Ah, fui professora! Quem sabe eu possa acompanhar as turmas das escolas públicas que vêm visitar o MAB! Acho que pode ser uma forma de contribuir com o museu.

Alice: é isso, maravilha!

20º dia de voluntariado

Alice reclama no grupo do whatsapp que está enfrentando dificuldades para custear o deslocamento de casa até o museu:

Alice: Bom dia, gente. Hoje estou na escala para receber alunos no arquivo, mas não conseguirei ir. Minha bolsa da faculdade atrasou, e não tenho como pagar a passagem. Na verdade, isso está se tornando um problema. Sei que voluntário não recebe salário, e eu não entrei no MAB para ganhar dinheiro, minha intenção é contribuir com o patrimônio do estado. Mas, estamos pagando pra trabalhar. Poderiam dar algum auxílio, nem que seja para o transporte ou alimentação. Assim fica difícil.

João: Alice, eu vou sempre de carro. Se quiser, podemos combinar caronas quando estivermos escalados no mesmo dia.

Cristina: sinto muito, Alice. Vai com o João! Quero te ver, preciso tirar umas dúvidas sobre a nova exposição. Não recebi os folhetos da direção.

30º dia de voluntariado

João compartilha uma frustração:

– Mônica, bom dia. Sei que está ocupada, mas posso falar com você um instante? É que estou tentando, mas não consegui acesso à administração do museu. Gostaria muito de ter uma palavra com ele, tenho algumas ideias para serem levadas ao secretário de cultura. São sugestões do Sindicato dos Artistas e Técnicos da Bahia. Você poderia fazer o contato?

Mônica: oi, João. Nem o diretor tem muito acesso ao secretário, creio que será difícil. Como vai a curadoria da nova exposição? Já concluiu?

João: está quase finalizada. Mas, a curadoria é quase um produto. Você sabe que almejo questões mais amplas aqui no MAB.

45° dia de voluntariado

Com o passar do tempo e das atividades voluntárias, percebe-se uma queda no engajamento dos três voluntários. Cristina, que passou a acompanhar as turmas visitantes do museu, se sentiu sufocada em ter que, depois de aposentada, lidar com o comportamento de alunos da educação básica. Alice se sente cada vez mais pressionada pelas restrições financeiras e pelas pressões das disciplinas na faculdade. João, que vislumbrou no voluntariado uma oportunidade para fazer valer a voz dos profissionais da cultura, se viu restrito às atividades de apoio para as exposições do museu.

Percebendo esse cenário, Mônica intervém:

– Pessoal, sei que estamos enfrentando algumas dificuldades, mas proponho que vocês atuem em atividades que se liguem as suas experiências, sendo supervisionados pelos funcionários dos respectivos setores do museu. Cristina, como professora, há outras atividades que você pode desempenhar, para além do acompanhamento das turmas. Precisamos elaborar cartilhas sobre a história do museu, creio que pode ser interessante para você. Alice, quanto à reivindicação de auxílio financeiro, acho que seria muito justo e levarei à direção. Mas, não posso garantir, infelizmente os recursos que chegam do governo são insuficientes para novas despesas. João, sua situação é difícil de lidar. É legítima sua intenção de representar a classe artística para reivindicar melhorias nas políticas públicas da cultura, mas não estou certa de que o MAB é a esfera mais adequada para esse tipo de articulação. Saiba que sua presença aqui é fundamental, afinal, sua experiência como artista visual faz a diferença para nós. Muito além de ser o autor de um mural, você nos proporciona uma experiência artística única.

– Acredito que o início das atividades de vocês foi um tanto atribulado. Estávamos em processo seletivo do edital do Ministério da Cultura para equipamentos culturais, como os museus. Precisamos muito desse recurso, e talvez eu foquei minha atenção nisso, justamente no momento da ambientação. Quero dizer que estou aqui para o que precisarem.

60° dia de voluntariado

Alice desabafa com Cristina e João no grupo do whatsapp:

Alice: amigos, infelizmente decidi deixar o voluntariado no MAB. Amo o museu, mas não estou conseguindo conciliar com minhas atividades, nem aprendendo tanto quanto imaginei. Nunca recebi retorno sobre meu desempenho, mesmo fazendo além do meu plano de atividades. Acho que até consegui praticar algumas questões teóricas que vi no curso, mas não me sinto motivada a permanecer. Adorei conhecê-los, vamos nos encontrar em breve?!

Cristina: nossa, Alice, que pena! Você me ajudou muito no museu, mesmo estando no mesmo barco que eu, parecia mais funcionária do que voluntária. Agora é que eu fico perdida mesmo!

João: Alice, passa no sindicato. Vou te apresentar ao presidente, quem sabe ele não tem alguma posição mais adequada para você?

Após essa interação, a turma de voluntários sofreu um importante desfalque, que se deu às vésperas da estreia da exposição “Carybé e o povo da Bahia”, criando um cenário de incerteza em relação ao atendimento das demandas típicas desses eventos. Alice se desligou definitivamente do museu. Cristina, que almejava socialização, ficou sozinha, já que João passou a frequentar o museu apenas nos dias em que o diretor estava presente. Isso levou Cristina a abandonar o voluntariado.

João, que no enfrentamento das causas da cultura, se tornou persistente, permaneceu como voluntário no MAB. Seu apoio na curadoria da exposição também foi um fator para a permanência. A partir de então, percebeu que seu ativismo poderia ser exercido por meio de uma outra frente: educando e mobilizando os funcionários e visitantes do museu. Se não pôde mexer no topo, passou a influenciar a base.

Mônica, ao divisar a ruptura da turma de voluntários, aprendeu a lição: voluntários, ainda que independentes, precisam ser sistematicamente geridos. Com essa nova noção em mente, abriu a plataforma do programa “Bahia, estado voluntário” e submeteu um novo processo seletivo para voluntários.

1.3 Informações Complementares

Criado em 1918 como Museu do Estado, o Museu de Arte da Bahia tem uma trajetória marcante no contexto cultural baiano. Em 1931, foi transferido para o Solar Pacífico Pereira, localizado na Praça Dois de Julho (Campo Grande), terreno que hoje abriga o Teatro Castro Alves. Em 1946, mudou-se para o Solar Góes Calmon, em Nazaré, atual sede da Academia de Letras da Bahia, e, na década de 1960, ocupou temporariamente o Convento do Carmo. Foi estabelecido definitivamente no Corredor da Vitória, em 1982, com sede conhecida como “Palácio da Vitória”, sob a direção do renomado artista plástico Emanuel Araújo.

O MAB possui uma estrutura moderna e funcional, com salas para exposições temporárias, um andar dedicado ao acervo permanente, auditório para 150 pessoas, biblioteca especializada em arte e história, sala de oficinas e estacionamento. Vinculado ao Instituto de Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia (IPAC), o museu abriga o maior acervo museológico do estado, com mais de 14 mil peças que expressam diferentes linguagens artísticas. Entre elas, destacam-se coleções de pinturas nacionais e estrangeiras, mobiliário histórico, arte sacra, porcelanas orientais e europeias, cristais, prataria, leques, numismática, mapas e postais.

Além das exposições, o MAB oferece uma programação cultural diversificada, incluindo oficinas de arte, contação de histórias, bate-papos literários, palestras, recitais de música e poesia, espetáculos teatrais e até feiras agroecológicas. O museu também se abre ao diálogo com as novas tendências socioculturais, consolidando-se como um espaço de educação, lazer e referência no cenário artístico-cultural baiano e brasileiro.

Assim, o Museu de Arte da Bahia se configura não apenas como um repositório de memórias, mas como um vivo centro de produção e difusão cultural, atraindo visitantes e pesquisadores interessados em explorar as múltiplas facetas da arte e da história. Sua relevância transcende as fronteiras do estado, destacando-se como um dos principais equipamentos turístico-culturais da região (Guia de Museus, s.d).

2. Notas de Ensino

2.1 Sinopse

Este caso para ensino é fictício, porém baseado na prática do voluntariado no âmbito do Museu de Arte da Bahia. São apresentadas situações relativas ao treinamento (ambientação e atribuição de tarefas aos voluntários) e às recompensas (apoio financeiro e expectativas subjetivas do voluntário), que demonstram como as práticas de gestão de pessoas podem influenciar o engajamento e a permanência de voluntários nas organizações. Determinados entraves, como a falta de ambientação na organização, a ausência de procedimentos para o devido treinamento, a falta de apoio financeiro e o não atendimento às expectativas subjetivas do voluntário, podem

criar problemas na relação organização–voluntário, que é pautada pela não remuneração, o que incita o desenvolvimento de práticas de gestão que assegurem a permanência do voluntário na estrutura da organização. Complementarmente, evidencia a perspectiva do sensemaking como elemento de gestão, demonstrando como a criação de narrativas coletivas em relação aos sentidos do voluntariado possibilita o fortalecimento da relação entre voluntário e organização. O caso do MAB é ilustrativo sobre como as dinâmicas do voluntariado se dão nas da arte e da cultura, e pode inspirar um novo modo de gerir colaboradores voluntários em outros museus, bem como em organizações da arte e da cultura das demais linguagens.

2.2 Objetivos Educacionais

O público-alvo deste caso é formado por discentes dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Gestão cultural, Comunicação, Produção cultural, Patrimônio cultural, Turismo, Artes e Museologia, no âmbito de disciplinas como gestão de pessoas, gestão cultural, produção cultural, tópicos especiais em Administração, equipamentos culturais, equipamentos turísticos, entre outras. A partir do caso, tem-se como objetivos educacionais:

- 1) Conhecer as perspectivas teóricas do voluntariado;
- 2) Entender as singularidades das da arte e da cultura;
- 3) Repensar a gestão do voluntariado em organizações da arte e da cultura com base na perspectiva do sensemaking.

2.3 Fonte de Informações

Este caso de ensino é fictício, mas inspirado na pesquisa de campo desenvolvida no Museu de Arte da Bahia (MAB). Ou seja, o caso não reflete o programa de voluntariado do MAB nem do programa Bahia Estado Voluntário com total exatidão. Foi inspirado nesses programas, mas ocorreram modificações e extrapolações para que os fins educacionais fossem alcançados de forma mais efetiva.

As informações norteadoras são oriundas de dados: (a) primários – observações diretas que compõem o processo etnográfico no MAB, entrevistas com colaboradores e voluntários do museu, tentando estabelecer narrativas ilustrativas da dinâmica do voluntariado no museu; e (b) secundários – documentos textuais (atas de reuniões, chamamento e contratos de voluntários), visuais e audiovisuais (vídeos promocionais, campanhas publicitárias, conteúdos de redes sociais) produzidos pelo MAB.

Como complemento das fontes de informações, foram analisados os relatórios e a interface do contratante (MAB) dentro da plataforma do programa “Bahia – Estado Voluntário”, do governo estadual.

A análise do material empírico compreendeu a análise de narrativas de acordo com as três fases da pesquisa. Na fase de aproximação, a narrativa enfocou aspectos preliminares, como o processo de recrutamento e seleção de voluntários. A fase de seleção enfatizou o papel do voluntariado nas da arte e da cultura e suas singularidades. Por fim, a fase de adensamento teve como enfoque as atividades desenvolvidas pelos voluntários no âmbito do MAB.

2.4 Uso pedagógico

A seguir, apresentamos a sugestão de uso deste caso de ensino em sala de aula:

Primeiro Momento – Preparação do caso

- a) Enviar os textos de apoio (Clegg et al., 2016; Oliveira & Davel, 2024; Santos & Davel, 2022) e solicitar aos alunos que façam a leitura prévia em domicílio.

Segundo Momento – Leitura do caso

- a) Distribuir o caso para os estudantes;
- b) Indicar uma leitura inicial e individual do caso (15 minutos);
- c) Definir quatro alunos para uma leitura dramática do caso, envolvendo os quatro personagens anteriormente apresentados;
- d) Posicionar os estudantes escolhidos na frente da turma, de maneira mais destacada, para realizarem uma leitura encenada (15 minutos);
- e) Discutir a leitura encenada do caso, propondo aos alunos a exposição de suas percepções sobre o caso (30 minutos);

Terceiro Momento – Análise do caso

- a) Dividir a turma em equipes de até quatro pessoas;
- b) Solicitar que as equipes discutam o caso para responder as três questões (30 minutos);
- c) Apresentação da resposta que cada equipe elaborou para a questão 1. As discussões coletivas devem ser realizadas no final, depois de todas as apresentações (15 minutos);
- d) Apresentação da resposta que cada equipe elaborou para a questão 2. As discussões coletivas devem ser realizadas no final, depois de todas as apresentações (15 minutos);
- e) Apresentação da resposta que cada equipe elaborou para a questão 3. As discussões coletivas devem ser realizadas no final, depois de todas as apresentações (15 minutos).

2.5 Questões para Discussão

1. Como os voluntários enfrentam a situação de hiperincerteza na gestão do MAB, conforme Santos e Davel (2022)?
2. Como a relação estabelecida entre João e Mônica pode ser analisada a partir da perspectiva política do voluntariado, apresentada por Oliveira e Davel (2024)?
3. Qual é o principal desafio de gestão do voluntariado no MAB? Como a perspectiva do sensemaking pode ajudar a enfrentar esse desafio? Baseie sua resposta em Oliveira e Davel (2024) e Clegg et al. (2016).

2.6 Análise e Discussão do Caso

Questão 1

Santos e Davel (2022) discutem as características das organizações culturais, diferenciando-as das demais organizações a partir das singularidades, como:

A hiperincerteza organizacional é uma singularidade que remete à imprevisibilidade que circunda o cotidiano da gestão das organizações culturais. Os membros dessas organizações, sejam eles artistas, gestores ou profissionais técnicos, lidam com diversas tensões relativas ao seu trabalho, sendo transformados em equilibristas num ambiente de grande incerteza (Santos & Davel, 2022). No trabalho artístico, a incerteza envolve todo o processo de criação: alcance de uma expertise suficiente para que o artista possa se sustentar a partir da arte, formação de uma equipe de criadores que entregue um resultado estético satisfatório, resposta do público, rentabilidade de empreendimentos específicos, possibilidade de gerar um patrimônio com renda em longo prazo por meio de propriedade intelectual.

Nos processos de gestão, a imprevisibilidade se apresenta na dificuldade de identificar e estabelecer claramente padrões de qualidade, bem como no desafio de ajustar elementos como oferta/produção artística e demanda/gosto estético, formas de apreciação, disponibilidade de investimento, entre outros. Padrões tradicionais de planejamento focados em minimizar riscos e prever cenários não se encaixam no contexto artístico, fortemente marcado pelo conhecimento tácito, talento, criatividade e inovação, recursos cruciais para o sucesso. Esses recursos são amorfos, surgem de fontes inesperadas e perdem o valor por motivos não totalmente compreendidos, tampouco quantificáveis. Isso demonstra o ambiente altamente incerto, dinâmico e complexo em que as organizações culturais estão inseridas, bem como o quão diferenciadas são em relação às organizações tradicionais.

No caso do voluntariado no MAB, situações como a falta de garantia de recursos para apoio ao deslocamento de Alice e a sobrecarga de demandas a serem atendidas por Mônica, que a impede de exercer a função de treinamento de maneira satisfatória, especialmente em relação à Cristina, demonstram as incertezas que pressionam as organizações da arte e da cultura.

Questão #2

A partir das contribuições de Hustinx et al. (2010), Oliveira e Davel (2024) destacam as perspectivas teóricas de trabalho voluntário, conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Perspectivas teóricas do voluntariado

Perspectiva	Natureza do voluntariado	Enfoques
Psicológica	É um comportamento de viés social, resultante de considerações deliberadas, influenciado por traços de personalidade	<ul style="list-style-type: none"> Anseios e sentimentos do sujeito voluntário; Identificar quais elementos da personalidade e do contexto social diferenciam os voluntários dos não voluntários; Identificar como os elementos psicológicos que afetam a atividade voluntária.
Sociológica	É um fenômeno de natureza social, permeado por padrões particularizados de relações entre indivíduos e organizações, ao preconizar a integração social por meio da participação do voluntário em determinados grupos	<ul style="list-style-type: none"> Peculiaridades sociais do voluntariado, que o caracterizam como uma forma única de ação solidária, objetivando a unidade social; Entender quem é o sujeito voluntário, a partir da definição de seu perfil social; Função organizacional do voluntariado, que o caracteriza como uma atividade produtiva em si.
Econômica	É uma ação egoísta com lógica de investimento, que gera nos voluntários a expectativa de	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar a demanda por voluntários pelas organizações;

	benefícios privados a partir da troca do seu trabalho e tempo por treinamento, experiência e aquisição de habilidades, aumentando seu capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Precificação do valor do trabalho voluntário para a tomada de decisão relativa às contratações.
Política	É uma atividade de natureza cívica e pró democracia, um meio para a reivindicação de direitos e melhoria da qualidade de vida a partir da liberdade de associação	<ul style="list-style-type: none"> • Entender o voluntariado como uma ponte entre as organizações cívicas e os governos e corporações; • Analisar como o voluntariado pode estimular a criação de oportunidades de geração de capital social e de promoção da participação política para os atores envolvidos.

Fonte: Oliveira e Davel (2024).

Articulando as interações narradas entre João e Mônica às considerações de Oliveira e Davel (2024), é possível identificar um típico exemplo de ação voluntária de natureza política. João sempre teve no voluntariado um meio para o exercício de ações ligadas à cidadania, como a garantia dos direitos de artistas no estado da Bahia. No MAB, vislumbrou a oportunidade de influenciar tomadores de decisão do campo da arte e cultura a partir do contato direto com tais agentes.

Questão #3

Oliveira e Davel (2024) identificaram as práticas de gestão mais comuns no âmbito do voluntariado, envolvendo fundamentalmente práticas de gestão de pessoas: (a) retenção, (b) recrutamento e seleção, e (c) treinamento.

As atividades relativas à retenção são as mais frequentes na produção acadêmica em voluntariado. Como o voluntariado 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. A complexidade da gestão desse colaborador pressiona a organização a oferecer sentido, valor, satisfação e autoexpressão. Sabendo que a satisfação dos interesses e necessidades pessoais é central para o vínculo voluntário, atender a essas demandas estimula a atração e retenção dos voluntários.

O recrutamento e seleção do voluntário foi mais um tema de interesse dos pesquisadores. Considerando a não remuneração do voluntário, supõe-se que as organizações estão dispostas a recrutar toda a mão de obra disponível e não assalariada, para reduzir os custos com pessoal. Porém, ainda que os voluntários gerem despesas salariais, 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; e custos subjetivos, como os esforços da organização para oferecer sentido, valor, satisfação e autoexpressão ao voluntário.

O treinamento dos voluntários também incitou o desenvolvimento sobre voluntariado. É comum que, ao estreitar no voluntariado, os voluntários exerçam funções as quais não estão familiarizados (Allan, 2019), devido à inexperiência. É nesse cenário que o treinamento ganha espaço e relevância. 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.

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. 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. 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, importante função: a criação de produtos e serviços consistentes, que representam a organização como um todo. Os autores evidenciam a figura do gestor como responsável pela mediação do processo de construção de sentido, uma vez que é sua função criar, adaptador e usar estruturas de significado que demonstrem as características da organização e quem são seus membros (Clegg et al. (2016).

Sem sensemaking, rotinas e processos administrativos são elementos opacos, com baixo poder de engajamento dos membros da organização. Ao estabelecer o porquê as atividades são desempenhadas, as pessoas significam suas ações e se tornam capazes de compreender os elementos organizacionais que, muitas vezes, são puramente racionais (Clegg et al., 2016).

Articulando as práticas de gestão ao sensemaking na narrativa do voluntariado no MAB, fica evidente que a função de treinamento não pôde ser satisfatoriamente desenvolvida, devido às pressões de agenda sofridas por Mônica. Nesse sentido, o sensemaking poderia contribuir para o estabelecimento de um senso comum a respeito do papel de cada voluntário na manutenção das atividades do museu, especialmente na fase de ambientação de Cristina, Alice e João à estrutura do MAB. Essa articulação chegou tarde, quando Mônica, percebendo a crise entre os voluntários, procurou significar a presença dos voluntários no museu. Esse cenário demonstra, também, a centralidade da figura do gestor no processo de sensemaking, tal como destacado por Clegg et al. (2016).

Referências

- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016). *Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Guia de Museus. (s.d.). *Guia de Museus Baianos – Museu de Arte da Bahia*.
<https://guiademuseus.com.br/museu-de-arte-da-bahia>
- 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.
- Oliveira, R. T. D., & Davel, E. P. B. (2024). *Gestão Do Trabalho Voluntário Nas Organizações: tradição e renovação da produção acadêmica*. Anais do XXVII SemeAd – Seminários em Administração. Universidade de São Paulo.
<https://login.semead.com.br/27semead/anais/arquivos/201.pdf?>
- Santos, F. P.; Davel, E. (2022). Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 35-49.
- Santos, I. L., & Florindo Borges, J. (2023). Sensemaking: uma Revisão Sistemática e uma Agenda de Pesquisa. *GESTÃO.Org*, 21(1), 1-28.