



EDTRUTURAÇÃO DE PROBLEMAS NA GESTÃO DO VOLUNTARIADO: O CASO DE UM PORTAL DE ENTRETENIMENTO ON- LINE SOB A ÓTICA DO SODA

Danilo Nunes de Souza Muniz (Universidade Federal Fluminense)
daniломuniz@id.uff.br

Maria Antonia Silva de Souza (Universidade Federal Fluminense)
mariaantusiasouza@id.uff.br

Níssia Carvalho Rosa Bergiante (Universidade Federal Fluminense)
nissiabergiante@id.uff.br

Com as revoluções tecnológicas e principalmente com o avanço da internet, funções e atividades tradicionais tiveram a oportunidade de serem renovadas e aperfeiçoadas. No campo do jornalismo, não foi diferente. Assuntos que antes eram deixados em segundo plano, conseguiram um novo meio de serem publicados, como por exemplo as colunas de cultura e entretenimento. Essa dinamicidade de avanços também se reflete nas relações de trabalho entre pessoas e organizações, surge então o desafio de gerir equipes, motivá-las para alcançar objetivos estratégicos. Em se tratando de trabalho voluntário, a complexidade pode ser ainda maior. Nesse contexto, o artigo visa ajudar a estruturar, através do SODA, problemas relacionados à gestão de uma equipe de voluntariado dentro de um portal de entretenimento on-line. Por meio de diferentes visões dos stakeholders envolvidos, conseguiu-se identificar quatro clusters principais para a criação de linhas de raciocínio e alternativas viáveis que facilitam o processo de comunicação entre os atores, e proporcionam um caminho para o posicionamento estratégico quanto à formação das equipes na frente gestora do portal.

Palavras-chave: Entretenimento on-line; Gestão de Pessoas; Voluntariado; Métodos de Estruturação de Problemas; SODA.

1. Introdução

Ao evidenciarem a importância das pessoas dentro de qualquer organização, Davel e Vergara (2015) entendem que são elas as fontes verdadeiras de vantagem competitiva por causa de seu valor e insubstituíveis qualidades humanas. Pessoas conferem vitalidade às atividades, pois têm capacidade de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem.

Especialmente nos últimos anos, face a intensificação do processo de uma economia globalizada e consequente acirramento da disputa por novos mercados e clientes, os indivíduos e suas habilidades e atitudes ocuparam ainda mais a posição de diferencial dentro de uma empresa. Assim, as organizações são desafiadas a gerir pessoas, preocupando-se mais em desenvolver estratégias que visem ao seu comprometimento e não ao seu controle efetivo. E para gerar tal comprometimento, elas têm de entender e identificar quais são as expectativas e os objetivos de seus colaboradores (DUTRA, 2014).

Dentro de um contexto de trabalho voluntário, os desafios são ainda maiores, pois trata-se de um relacionamento com maiores peculiaridades. Variados são os motivos que levam as pessoas a investirem seu tempo e conhecimento em trabalhos não remunerados financeiramente. Para Glen (1991), existem três dimensões no trabalho voluntário: altruísmo, satisfação social e satisfação pessoal. Assim, o processo de gerenciar pessoas neste contexto torna-se ainda mais laborioso.

Neste trabalho busca-se estruturar os problemas relacionados a gestão do voluntariado que atua no portal de entretenimento *on-line* denominado por Poltrona Vip. A plataforma atua com conteúdo de entretenimento digital, levando notícias, informações e curiosidades sobre cinema, séries e TV, livros e músicas.

O gerenciamento de uma organização voluntária caracteriza-se como um problema complexo, pois não se pode aplicar os princípios tradicionais de gestão de qualquer negócio. Existe a necessidade de motivar continuamente os diversos atores envolvidos (redatores, diretores, assessores e demais colaboradores), que têm diferentes perspectivas e objetivos dentro do trabalho. Há também um alto nível de incerteza quanto à composição da equipe, que pode

impactar diretamente no andamento dos projetos.

Nesse sentido, este trabalho utilizará a metodologia SODA (*Strategic Options Development and Analysis*) com o objetivo de facilitar o processo de comunicação entre os tomadores de decisão, de forma a colaborar para o aperfeiçoamento na gestão de pessoas da organização estudada. Espera-se que a partir do mapeamento SODA seja elaborado um modelo da problemática estudada, que reflita os pontos de vista dos atores envolvidos, facilitando a discussão e a busca de uma estratégia de compromisso. Esses resultados podem colaborar para um melhor entendimento do comportamento organizacional em ações voluntárias.

O trabalho encontra-se dividido em cinco seções, sendo esta primeira a introdução. Na segunda seção apresenta-se seu referencial teórico, com os conceitos de trabalho voluntário, entretenimento on-line, jornalismo cultural, métodos de estruturação de problemas e o SODA. A terceira seção apresenta sua metodologia. A quarta seção reúne os principais resultados obtidos. E, sua quinta seção apresenta as considerações finais, limitações e sugestão de futuros trabalhos.

2. Referencial teórico

2.1 A indústria da comunicação em tempos de internet: sistemas, complexidade e reinvenção

O jornalismo no Brasil e no mundo, vem se renovando cada vez mais rapidamente com os avanços tecnológicos. Por conta disso, o que antes era tradicional, busca novos modelos e formas de inserção e distribuição no mercado, afetando principalmente os modos de produção e distribuição do conteúdo (ABREU, 2019).

Nesse sentido, quem não consegue se renovar, precisa fechar as portas. Um estudo do Atlas da Notícia (2019) em parceria com a Associação Nacional dos Jornais levantou que 81 veículos deixaram de circular desde 2011. Grandes jornais, como o Diário de S. Paulo, declararam falência, enquanto que no segmento de revistas, como a Editora Abril, entraram em recuperação judicial.

Por outro lado, estes mesmos avanços permitem a criação e reinvenção de cargos e veículos. Neste cenário, jornais e revistas que antes eram somente impressos passam a ter uma versão on-line, por exemplo, que permite uma atualização bem mais rápida, trazendo ao leitor uma

informação praticamente em tempo real. Além disso, surgem novos representantes na imprensa, já focados no jornalismo on-line e tornando a informação ainda mais democrática.

Segundo Lévy (2010), a internet proporciona vantagens que o meio impresso não é capaz de proporcionar. O autor cita, como principais características deste meio, a interatividade, a instantaneidade, os hipertextos, a multimídia e a memória. Tudo isso, aliado a uma linguagem mais apropriada, permite o aperfeiçoamento dos produtos editoriais, os tornando ainda mais atraentes ao público (FERRARI, 2007).

De acordo com Ballerini (2015), a divulgação é um ponto crucial no jornalismo, sobretudo cultural. O autor diz que por mais que haja outras formas de aproximação entre o público e a arte, tal especialização do jornalismo é a mais eficiente no quesito “visibilidade da oferta”. Ainda de acordo com Ballerini, “a internet vem para “bagunçar” a comunicação humana em escala global.” O autor completa falando que por mais que o jornalismo cultural ainda seja feito de forma impressa, a notícia é gerada cada vez mais rapidamente através do surgimento de sites, blogs, portais e redes sociais.

Este último ponto é encontrando em estudo anterior, proposto por Piza (2003), que em seu livro já afirmava que a internet estava, àquela época, sendo um caminho alternativo para o jornalismo cultural. De acordo com o autor, diversos sites se especializam em diversos segmentos da cultura, prestando um serviço que não possível de ser realizado pela imprensa tradicional.

Editorias que antes eram tratadas quase que como secundárias por grandes jornais, hoje encontram um novo jeito de ser publicada. Este é o caso do jornalismo cultural, que há algum tempo atrás era um conteúdo do chamado “segundo caderno” e agora está ganhando cada vez mais destaque e status entre os jovens que pretendem seguir a profissão (PIZA, 2003).

2.2 Pessoas nas organizações: complexidade em diferentes contextos

Segundo Dutra (2014), relacionamento entre pessoas e organizações é um desafio constante, seu gerenciamento exige habilidade e competência, pois as expectativas organizacionais nem sempre possuem convergência para com as dos profissionais que atuam nela e vice-versa. Ao considerar o indivíduo como um ser de relações sociais, é preciso focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos (barreiras, bloqueios, omissões), tanto em termos pessoais como grupais, presentes nas interações sociais que estes vivenciam (KANAANE, 2007).

Em se tratando de trabalho voluntário, o gerenciamento de pessoal pode ser ainda mais desafiador. Dohme (2001) afirma que, voluntário é a pessoa que doa o seu trabalho e seu talento em prol da realização de uma ação. E, embora o trabalho voluntário seja uma ação espontânea, não dispensa regras, planejamento e organização. Experiências malsucedidas ou falta de organização administrativa para gerenciá-lo traz inquietações para muitas organizações que se beneficiam dele.

Nesse sentido, a tarefa de comunicação que precisa ser desenvolvida para que uma organização consiga captar e manter voluntários deve considerar a variedade de fatores que influenciam os indivíduos e os fazem doar o seu tempo a ações de voluntariado (DOLNICAR E RANDLE, 2007).

2.3 Métodos de estruturação de problemas

Rosenhead (2006) afirma que os Métodos de Estruturação de Problemas (MEPs) cresceram em domínios problemáticos que a Pesquisa Operacional (PO) ainda não havia pretendido se empenhar. Os MEPs, segundo ele, começaram a ter seu uso projetado em uma classe de situações a partir de meados da década de 1960, e passaram a compor uma família reconhecida de métodos a partir do final dos anos 80.

As situações problemáticas para as quais os MEPs visam fornecer assistência analítica são caracterizadas por:

- Múltiplos atores;
- Diferentes perspectivas;
- Interesses parcialmente conflitantes;
- Intangíveis significativos;
- Incertezas desconcertantes.

A importância relativa desses fatores será diferente entre situações. Entretanto, em todos os casos as situações envolvem uma complexidade decorrente da necessidade de compreender um emaranhado de questões sem partir de uma formulação presumida (ROSENHEAD, 2006).

Há diversos métodos de estruturação de problema, tais como *Soft System Methodology* (Checkland, 1981), *Strategic Choice Approach* - SCA (Friend, 2001) e *Strategic Options and Development Analysis* – SODA (Eden, 1988). Dentre os métodos existentes, para fins da problemática abordada neste trabalho, apenas o SODA será apresentado na seção subsequente

e na Metodologia.

2.4 *Strategic options development and analysis (SODA)*

O SODA é uma abordagem proposta por Eden (1988), que usa um facilitador para atingir dois objetivos em um processo de auxílio à solução de problemas: ajudar uma equipe a trabalhar em conjunto de forma eficiente e eficaz para alcançar acordos viáveis e adotar uma estrutura que permita a construção de um modelo que inclua as questões problema, estratégias e opções interconectadas que os membros da equipe desejam abordar (ACKERMANN E EDEN, 2001).

A metodologia se baseia no mapeamento cognitivo e na teoria dos constructos psicológicos (Kelly, 1955). A abordagem SODA se sustenta com uma mudança no papel do analista, que passa a ser um facilitador especializado na estruturação do pensamento do cliente. Esse papel do facilitador dentro do SODA ajuda na estruturação de percepções complexas para que os próprios clientes possam resolver o problema usando essa estrutura. Isso é benéfico porque elimina o viés que o próprio analista impõe nesse processo de construção e solução de problemas (GEORGIU, 2010).

Existem muitas formas de mapeamento cognitivo, cada uma tendo uma base teórica diferente. Enquanto todas as formas de mapeamento visam obter causalidade, elas o fazem usando uma variedade de procedimentos. No SODA, o que se faz é estruturar o pensamento através da captura de cadeias de argumentações. Ao ser capaz de capturar todas as declarações (constructos), preocupações, suposições dos tomadores de decisão, e seus relacionamentos (causais) os mapas permitem que os decisores entendam seus objetivos, comparem opções e identifiquem problemas para que possam se planejar adequadamente (ACKERMANN E EDEN, 2001).

Os mapas em essência são redes (grafos direcionados), compreendendo nós (constructos) e setas causais. Cada constructo representa um conteúdo e, para entender seu contexto são utilizadas reticências com o intuito de fornecer algum significado adicional, em alguns casos os três pontos podem significar “ao invés de”, em cada caso o contraste busca adicionar profundidade ao entendimento. Existe nos mapas uma hierarquia de constructos, onde os objetivos/valores ficam na parte superior e as asserções na parte inferior (ACKERMANN E EDEN, 2001).

3. Metodologia

3.1 Método de pesquisa

Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa com o procedimento de estudo de caso em um portal de entretenimento *on-line*.

3.2 Detalhamento da pesquisa

3.2.1 Selecionando uma abordagem analítica

Este estudo utilizou-se do SODA para identificar, estruturar e compreender problemas de gestão de voluntariado, caracterizados por alto grau de complexidade, incertezas e subjetividade que não podem ser bem tratados por métodos quantitativos.

- Definição dos *stakeholders*

A escolha das partes interessadas que serão entrevistadas e analisadas é um passo importante para a construção dos mapas e obtenção de um resultado satisfatório em suas análises. Neste trabalho, a seleção baseou-se no diagrama de poder e interesse proposto por Ackermann e Eden (2011), que categoriza a relevância dos *stakeholders* a partir de aspectos como grau de interesse e poder decisão. A seleção aqui feita pode ser observada na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Seleção dos *stakeholders*



Fonte: adaptado de Ackermann e Eden (2011)

- Entrevistas e construção dos mapas individuais

Foram realizadas três entrevistas de forma individual e virtualmente, com cada *stakeholder* selecionado no período de dezembro de 2019. Utilizou-se o aplicativo *WhatsApp* e um questionário semiestruturado.

Após esta etapa, foi realizada a transcrição dos áudios de todas as três entrevistas realizadas.

Em seguida, aplicou-se a proposta do SODA, tornando possível a construção dos constructos, com base nas respostas dos stakeholders, e posteriormente dos mapas cognitivos individuais dos atores entrevistados.

- Construção do mapa agregado

Com os mapas individuais construídos, deu-se início a construção do mapa agregado. Os facilitadores realizaram uma nova análise dos mapas buscando constructos semelhantes que pudessem ser aglutinados, dividindo o mapa em *clusters*. Em seguida, foi investigado a existências de novas relações entre os constructos de diferentes mapas. Por fim, identificou-se os objetivos (constructos cabeças), sinalizando-os no mapa. O mapa encontra-se em anexo ao final deste documento. Cabe ressaltar que, conforme Georgiou (2010), o mapa agregado deve ser validado junto aos agentes para que possíveis mudanças sejam incorporadas, neste trabalho entretanto, essa validação não foi realizada.

4. Estudo de caso

4.1 Contextualização do problema

A Poltrona Vip é um portal de entretenimento on-line fundado em outubro de 2016. Com o objetivo de levar ao leitor informações completas e de fácil entendimento, o site possui editorias que se dividem em algumas vertentes da cultura pop.

Desde que foi criado, o portal vem seguindo uma curva ascendente de crescimento. No ano de 2019, o site reuniu mais de 450 mil acessos, um crescimento de 171,5% em relação a todo o ano anterior. Além disso, a Poltrona Vip vem recebendo cada vez mais reconhecimento, estando nos principais eventos do eixo Rio-São Paulo e entrevistando grandes artistas nacionais.

O portal possui uma pequena equipe, todos voluntários, formado principalmente por estudantes de jornalismo. Dentre as funções, destacam-se a de redator, responsável por manter o site atualizado com as principais notícias do momento, colaborador, encarregado por entrevistas, resenhas e críticas, e diretor, responsável por manter o site em funcionamento, contatos com assessorias de imprensa, agendamento de entrevistas e sessões de pré-estreia, contatos comerciais visando parcerias, entre outros.

Por mais que as conquistas e reconhecimentos sejam grandes, alguns problemas permeiam a

Poltrona Vip. Durante uma rápida análise, levantaram-se os seguintes pontos: o site ainda não consegue financiar seus próprios custos; há uma alta rotatividade de voluntários dentro da equipe de redatores; a equipe não é suficiente para alcançar todos os objetivos do portal; crescimento das redes sociais, que apoiam o site, é muito lento; falta de suporte tecnológico na codificação do site; dificuldade em atender todas as demandas das assessorias de imprensa parceiras; entre outros.

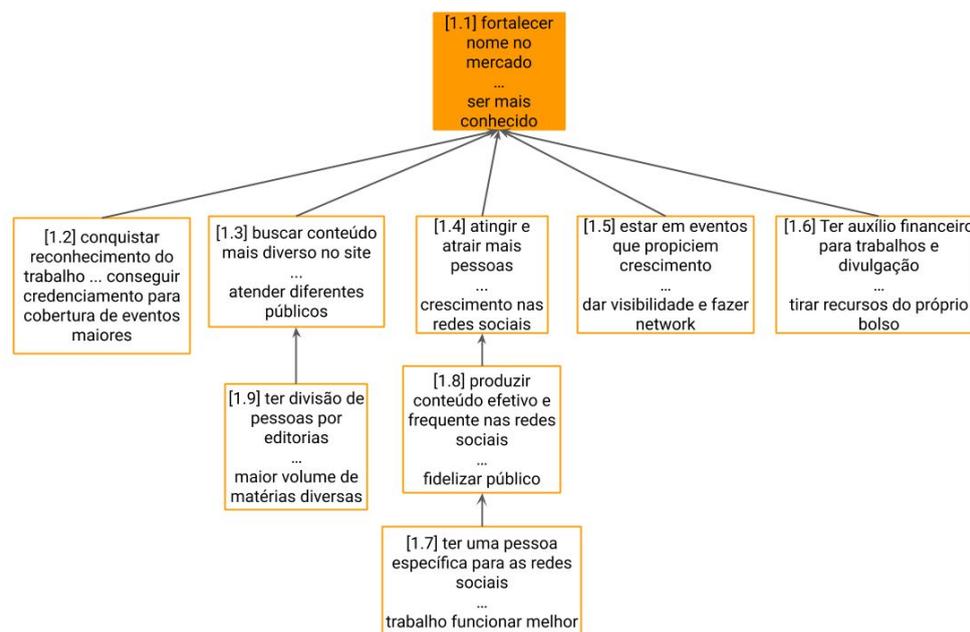
Com base nesse levantamento prévio e buscando mitigar o maior número de problemas, foi decidido que o estudo aconteceria para ajudar a estruturar o problema da equipe de voluntários. O artigo então se propõe a buscar alternativas viáveis, utilizando diferentes visões envolvidas no problema, para serem aplicadas dentro da Poltrona Vip.

4.2 Análise dos resultados a partir do mapa SODA

O mapa SODA foi construído conforme detalhado na seção 3, a partir da visão dos diferentes *stakeholders* a respeito da problemática estudada. O mapa contém 41 constructos e 4 *clusters* que representam as temáticas fundamentais levantadas na estruturação dos problemas. Cada *cluster* é apresentado nesta seção com cor distinta para melhor visualização: a) *Cluster 1* - fortalecer nome no mercado; b) *Cluster 2* - motivação da equipe; c) *Cluster 3* - estratégia para qualidade do trabalho; d) *Cluster 4* - desenvolvimento e aprendizado da equipe.

O *Cluster 1* é formado por um constructo cabeça [1.1], objetivo responsável pela temática do portal se tornar mais conhecido pela mídia e público. Imediatamente abaixo, há cinco opções estratégicas, sendo elas: [1.2], [1.3], [1.4], [1.5] e [1.6]. É importante analisar como todas essas opções, acionadas em conjunto ou não, auxiliam no alcance do objetivo da temática do *cluster*. Ações como [1.7], tornaria possível a produção de conteúdo efetivo e frequente nelas [1.8], fidelizando o atual e alcançado um novo público. Outro ponto é, possuindo uma divisão de pessoas da equipe por editorias [1.9], um maior volume de matérias diversas seria possível no site, também atraindo um público mais amplo. Também é válido acrescentar que o constructo cabeça também possui uma ligação vinda do *Cluster 3*, mostrando como a estratégia para a qualidade do trabalho afeta o fortalecimento do nome no mercado.

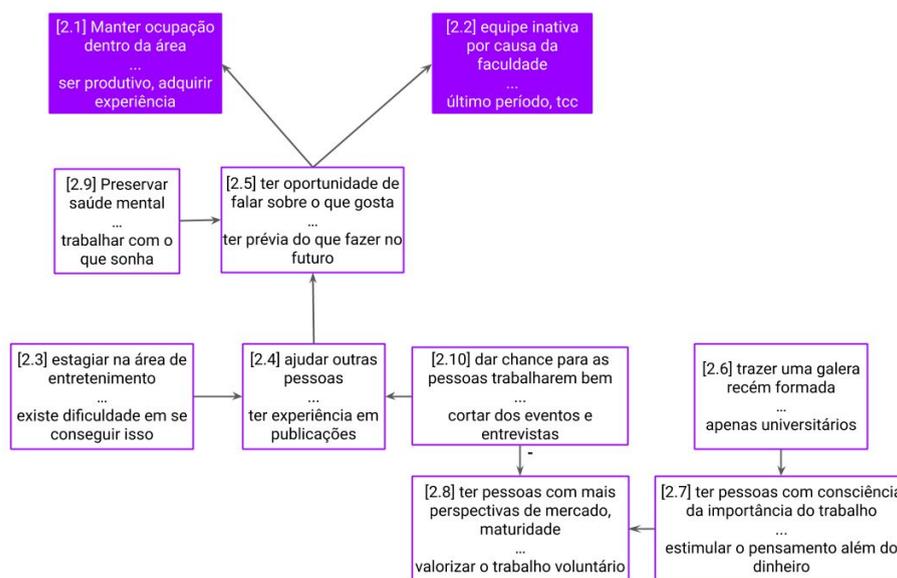
Figura 2 – Cluster 1 (Fortalecimento do nome no mercado)



O Cluster 2 possui dois constructos cabeça: [2.1] e [2.2]. Enquanto que [2.1] é uma motivação para a equipe de voluntários do portal, o [2.2] acaba sendo uma consequência direta para a formação da equipe ser em grande parte feita por estudantes da graduação. Por conta disso, a temática diz respeito, principalmente, a motivação da equipe em estar (ou não) colaborando com o portal. Para alguns, a dificuldade citada em [2.3] foi o grande motivador para querer ajudar outras pessoas [2.4] a terem experiências práticas na área, para assim falar sobre o que gosta [2.5], além de ter uma prévia do que o futuro aguarda, justificando desse jeito a grande quantidade de estudantes de jornalismo. Já para outros, seria interessante trazer recém-formados [2.6], por serem pessoas com uma consciência da importância do trabalho [2.7] e também com mais maturidade [2.8], tornando-os capazes, desta forma, de valorizarem mais o voluntariado. Destaca-se ainda o constructo [2.9], justamente por proporcionar ao voluntário a realização de uma parte de seu sonho através de [2.5]. Por fim, o constructo

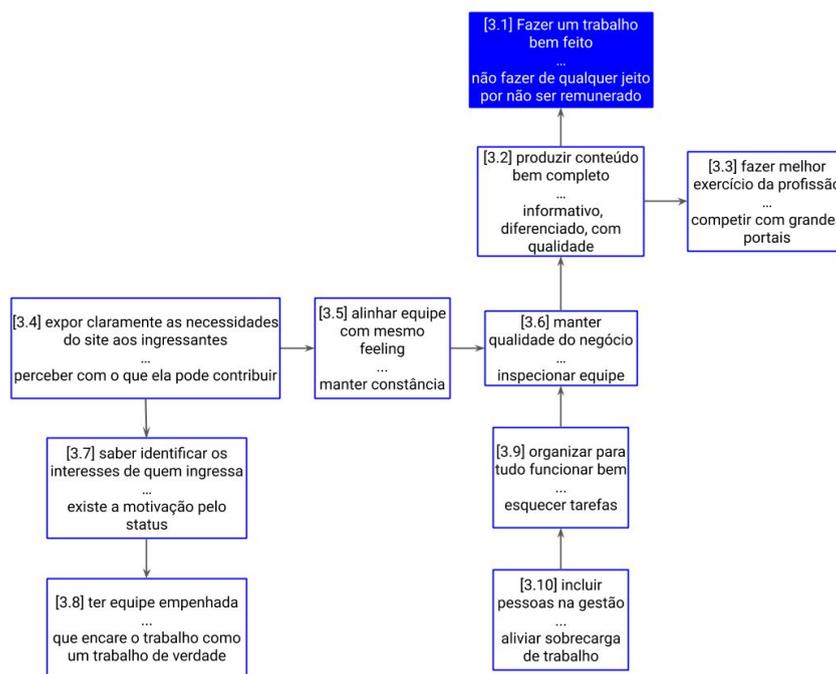
[2.10], caso se dediquem ao que o site propõe, é importante pois implica em [2.4] e também na valorização do voluntariado. Finaliza-se justificando que [2.8] não foi considerado para esta análise como objetivo por ser importante para a estratégia do trabalho (Cluster 3), para ser mais exato, importante para o empenho e engajamento da equipe [3.8].

Figura 3 – Cluster 2 (Motivação da equipe)



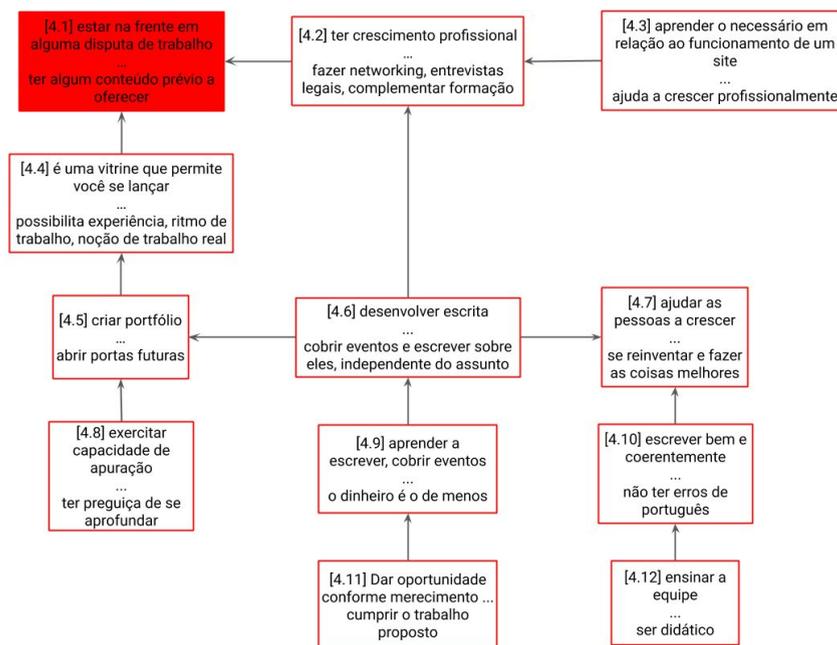
O Cluster 3 diz respeito à temática qualidade no trabalho desenvolvido. Esse cluster apreende todas as questões que são imprescindíveis à elaboração de uma estratégia para obtenção um trabalho bem feito dentro do portal. Em [3.2] e [3.3] é possível identificar que existe a preocupação em ter um conteúdo diferenciado, completo e com qualidade que possibilite atingir o patamar de outros portais de entretenimento. O ramo composto por [3.4], [3.5], [3.7] e [3.8] indica que há um entendimento da necessidade de selecionar uma equipe estratégica, além da necessidade de priorizar pessoas com base em suas motivações de ingresso, esses pontos são extremamente importantes para alcançar uma constância na equipe e obter qualidade no trabalho desenvolvido. O constructo [3.8] é alimentado no mapa agregado pelos clusters Motivação da equipe e Fortalecimento do nome no mercado, indicando que existe um entendimento de que a opção “ter uma equipe que encare o trabalho como trabalho de verdade” é fator determinante tanto para motivação no trabalho quanto para alcançar o alavancar o nome do portal do mercado.

Figura 4 – Cluster 3 (Estratégia para qualidade do trabalho)



O Cluster 4 é formado por 10 constructos. Diz respeito à temática desenvolvimento e aprendizagem da equipe, tem o constructo [4.1] como cabeça, o que indica um objetivo de possibilitar aos voluntários adquirirem conhecimento que os coloquem em vantagem competitiva. Em [4.11] e [4.12] estão as causas primárias desse cluster, o que indica uma visão voltada a ter a promoção de oportunidade e aprendizado como ações fundamentais. No mapa agregado, o cluster 4 alimenta os clusters 2 e 3 indicando novamente que existe um entendimento de que é preciso uma equipe motivada para alcançar qualidade do trabalho, e proporcionar o desenvolvimento e aprendizado da equipe é uma maneira de se conseguir ambos.

Figura 5 – Cluster 4 (Desenvolvimento e aprendizagem da equipe)



Da construção do mapa SODA, foi possível identificar 4 *clusters*, que representam os aspectos fundamentais da problemática estudada levantados pelos próprios atores envolvidos. Esses aspectos dizem respeito ao desenvolvimento e motivação da equipe de voluntários e execução de um serviço com qualidade para crescimento dentro do mercado, que surgiram nos mapas como objetivos estratégicos fundamentais.

A centralidade dos constructos [1.1], [2.5] e [3.8] é evidenciada no mapa agregado, como pode ser observado no anexo, são constructos que permitem inferir que fazer o que gostam é um fator motivacional importante aos voluntários da organização estudada, identificar e entender esse fator motivacional é extremamente importante para um posicionamento estratégico do portal com relação ao comprometimento da equipe que surge como questão fundamental para o andamento dos projetos. Esse levantamento colabora para o

imprescindível alinhamento entre as expectativas e os objetivos da organização e de seus colaboradores.

5. Considerações finais

Este trabalho apresentou a aplicação da metodologia de estruturação de problemas SODA para cumprir o objetivo de estruturar os problemas relacionados a gestão do voluntariado que atua no portal de entretenimento on-line Poltrona Vip. A utilização do SODA se justificou pelas características complexas do problema, já que o gerenciamento de uma equipe voluntária constituía um grande desafio, uma vez que os diversos atores envolvidos (redatores, diretores, assessores e demais colaboradores) têm diferentes perspectivas e objetivos, além de conferirem certa dinamicidade à organização decorrente das próprias interações sociais. Aliado à complexidade, o contexto de gestão de voluntários também proporciona incertezas à organização, que precisa identificar as motivações de seu pessoal, potenciá-las, sem aplicar os princípios tradicionais de gestão.

O estudo mostrou que, mais do que “soluções ótimas”, a problemática empreendia a construção de caminhos decisórios que levassem em conta a visão de todos os atores envolvidos no contexto. Como sugestão de futuros trabalhos, coloca-se a utilização da metodologia *Value-Focused Thinking* (VFT) para estruturação desta mesma problemática, a partir da construção das redes de objetivos dos membros do portal, que pode auxiliar no levantamento dos valores e princípios dos membros da equipe, evitando conflitos na tomada de decisão, esse levantamento seria importante para a questão da necessidade do alinhamento das expectativas dos colaboradores e da organização que foi levantado com o SODA.

REFERÊNCIAS

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. v. 46 n. 2 Trabalho em África no tempo colonial, 2015.

DUTRA, J. **Avaliação de Pessoas**. Atlas, São Paulo 2014.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

CNAAN, R. A.; GOLDBERG-GLEN, R. S. **Measuring motivation to volunteer in human services.** *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 27, n. 3, 1991.

DOHME, V. **Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas.** São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

Dolnicar, S.; Randle, M. **What motivates which volunteers? Psychographic heterogeneity among volunteers in Australia.** *Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 135-155.

Rosenhead, J. **Past, present and future of problem structuring methods.** *Journal of the Operational Research Society*, 2006.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice.** Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

Friend, J. **The strategic choice approach.** In J. Rosenhead & J. Mingers (Eds.), *Rational analysis for a problematic world revisited* (pp. 115–149). Chichester: Wiley. 2001.

Ackermann, F. e Eden, C. **SODA and mapping in practice.** In: Rosenhead, J.; Mingers, J. (Ed.). *Rational analysis in a problematic world.* London: Wiley, 2001.

Kelly, G. A. (1955). **Psychology of personal constructs: a theory of personality.** New York: Norton.

Georgiou, I. **Cognitive Mapping and Strategic Options Development and Analysis (SODA).** Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science, 2010.

Ackermann, F. e Eden, C. **Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice.** *Long Range Planning*, 44(3), 2011.

DE ABREU, P. **Empreendimentos digitais no jornalismo: novos modelos de difusão de conteúdos noticiosos e inserção no mercado.** 2019. 125 f. Dissertação (Programa em Pós-Graduação em Cultura e Sociedade/CCH) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís.

ATLAS DA NOTÍCIA. **Estatísticas v.2.0: Principais análises sobre o mapeamento de veículos de jornalismo no Brasil.** 2019. Disponível em: <<https://www.atlas.jor.br/estatisticas/>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

LEVY, P. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 2010.

