

CLUBES DE MEMBROS NO SETOR DE NOTÍCIAS E ALÉM:

O QUE A MÍDIA PODE APRENDER DE OUTROS MOVIMENTOS MOVIDOS POR APOIADORES

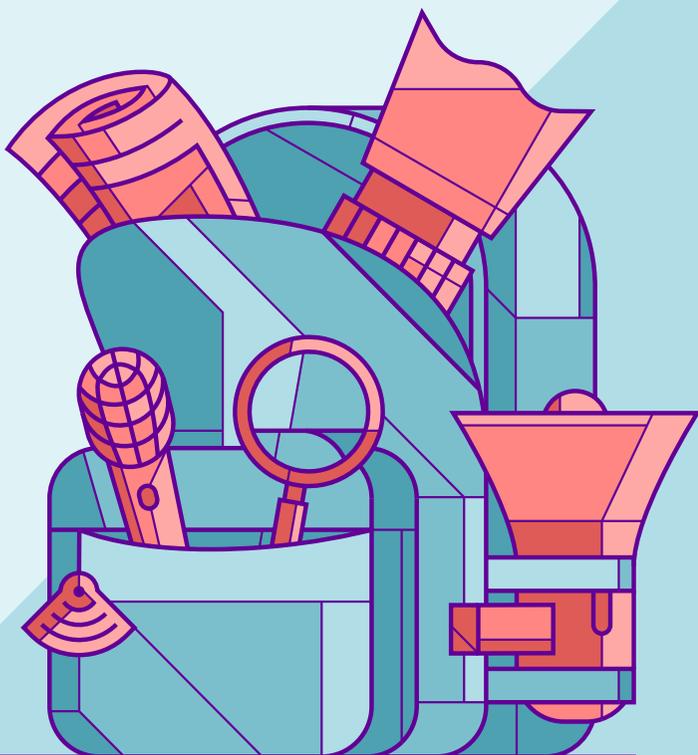
Emily Goligoski & Matt Thompson

Para o Membership Puzzle Project na Universidade de Nova York

Publicado pelo Centro Knight para o Jornalismo nas Américas

the
**MEMBERSHIP
PUZZLE
PROJECT**

 The University of Texas at Austin
Knight Center for Journalism
in the Americas
Moody College of Communication



Os modelos financeiros tradicionais do jornalismo estão morrendo. Será que igrejas, movimentos ambientalistas e comunidades de código aberto podem dar pistas para sua sobrevivência?

Contexto

Somos a diretora de pesquisa do Membership Puzzle Project, Emily Goligoski, e o especialista em colaboração aberta Matt Thompson. Em conjunto com Laura Ballay, JP Gomes, Corinne Osnos, Daniel Stringer, Cherie Hu e Gonzalo del Peon, realizamos uma pesquisa para um relatório sobre o que nosso projeto aprendeu estudando espaços fora do jornalismo.

Parte de nosso ímpeto foi a reflexão de que as pessoas no setor de notícias precisam olhar horizontalmente, não apenas verticalmente, para ser sustentáveis e contar melhor as histórias de como trabalhamos. Em meados de 2018, nossa equipe refletiu sobre algumas descobertas desses espaços análogos neste webinar e estamos ansiosos para compartilhar o trabalho com mais pessoas para quem este conhecimento pode ser útil. Desde então, publicamos no The Guardian sobre os motivos pelos quais realizamos este trabalho.

O Membership Puzzle Project é um projeto de pesquisa financiado por Knight Foundation, Luminata e Democracy Fund, e administrado colaborativamente pela Universidade de Nova York (NYU) e pela plataforma de jornalismo holandesa De Correspondent. Estamos investigando maneiras em que organizações jornalísticas estão otimizando as notícias para resgatar a confiança do público leitor e diversificando sua receita com um foco particular nos programas de associação (membership). Abaixo, você verá os temas que nossa equipe, sob a direção de Jay Rosen, identificou ao estudar software de código aberto, grupos religiosos, moedas alternativas, comunidades ecológicas e intencionais e muito mais.

O Membership Puzzle Project é financiado por Knight Foundation, Democracy Fund e Luminata. A Knight Foundation é uma fundação nacional norte-americana com fortes raízes locais que investe no jornalismo, nas artes e no sucesso das cidades onde os irmãos John S. e James L. Knight publicavam seus jornais. O objetivo é promover comunidades informadas e engajadas, que acreditamos ser essenciais para uma democracia saudável.

A Democracy Fund é uma fundação bipartidária norte-americana que investe em organizações que trabalham para garantir que o sistema político dos Estados Unidos seja capaz de resistir a novos desafios e cumprir sua promessa à população do país. Hoje, desafios modernos - como o hiperpartidarismo, o dinheiro na política e a crise da mídia - ameaçam a saúde da democracia norte-americana. A Democracy Fund investe em agentes de mudança que defendem soluções que possam trazer melhorias duradouras ao sistema político dos EUA e construir pontes que ajudem as pessoas a se unirem para servir à sua nação.

**Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores**

A Luminate é uma organização filantrópica global focada em capacitar pessoas e instituições a trabalharem juntas para construir sociedades mais justas. Foi criada em 2018 por Pierre Omidyar, fundador do eBay. A Luminate trabalha com organizações parceiras para garantir que todos tenham a oportunidade de participar e moldar as questões que afetam suas sociedades, e tornar o governo, as corporações, a mídia e aqueles em posições de poder mais responsivos e responsáveis.

A Luminate faz isso financiando e apoiando organizações e empreendedores inovadores e corajosos em todo o mundo e defendendo políticas e ações que se dedicam a impulsionar a mudança em quatro áreas de impacto: Capacitação Cívica, Dados e Direitos Digitais, Transparência Financeira e Mídia Independente. A Luminate foi anteriormente a iniciativa de Governança e Engajamento Cidadão da Omidyar Network e agora faz parte do Grupo Omidyar. Até o momento, apoiou 236 organizações em 18 países, com US\$ 314 milhões em financiamento.

Conteúdo

Sumário Executivo

Enfrentando o quebra-cabeças da associação
Pistas de espaços afins
Lições chave & questões para a imprensa

1. MISSÃO & MOTIVAÇÃO | Por que os membros se associam?

Ouvindo e testando
Borrando os limites: paixão + propósito
O que diferencia as ofertas de valor da associação?
Conectando-se com o momento presente (“Algo parece quebrado”)
Razões para ser otimista
Pistas para o setor de notícias: refletindo sobre a missão de seu programa de associação e sua oferta de valor

2. PARTICIPAÇÃO FLEXÍVEL | O que os membros fazem?

Maneiras em que os membros contribuem
Parcerias e caminhos de ação
“Encontre seu maior impulsionador”
Cultivando um catálogo de membros
Apoiando o que os membros já estão fazendo
Treinamento e apoio adaptáveis
Pistas para o setor de notícias: como seus membros podem contribuir com mais do que dinheiro?

3. ESCALA HUMANA | Como comunidades de membros crescem?

Crescimento intencional vs. escala rápida
Uma diferença crucial entre modelos de assinatura e associação
A comunidade como guardiã das normas
Segurança emocional e saúde da comunidade
Aproveitando acontecimentos atuais
Soltando a criatividade sobre a concorrência e o espaço que você ocupa
Pistas para o setor de notícias: onde estão suas vantagens competitivas?

Pensando fora da caixa
Questões não respondidas & tensões
Mais leituras & recursos
Agradecimentos

Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores

Sumário Executivo

Os modelos financeiros tradicionais do jornalismo estão morrendo. Será que igrejas, movimentos ambientalistas e comunidades de código aberto podem dar pistas para sua sobrevivência?



Trabalho em grupo em prol de um bairro mais sustentável: membros do Ecobairros, um grupo de voluntários em São Paulo, Brasil, uniram forças para revitalizar nascentes da região durante a pior crise hídrica da cidade em décadas.

Estamos em um momento de profunda transição e crises sucessivas no jornalismo. Nossa missão é explorar como os modelos de associação (membership) podem ajudar. Uma conclusão fundamental de nossa pesquisa nos últimos 12 meses é que os modelos de associação são fundamentalmente diferentes dos modelos de assinaturas ou de produtos - e exigem novos métodos e mentalidades para serem bem-sucedidos.

A associação não é apenas “assinatura por outro nome” (embora seja frequentemente referenciada dessa maneira) nem se trata de fornecer acesso a um produto aos consumidores. É a participação em uma causa maior que reflete o que eles querem ver na sociedade civil. Na associação, há um “contrato social” ou uma “oferta de valor” diferente entre o site e seus membros. No nível básico de: O que você dá? O que você ganha? Assinantes dão seu dinheiro e obtêm acesso a um produto. Mas membros se unem à causa e participam porque acreditam nela.



Imagem por Leon Postma

O que meios jornalísticos e seus programas de associação podem aprender de outros espaços?

O setor de notícias não é o primeiro a lidar com essas questões. Outros espaços têm experimentado formas de associação e pertencimento, às vezes por milhares de anos. Outros estão envolvendo seus membros para fazer de tudo, desde construir software de código aberto para automóveis até montar acampamentos ao redor de um Boeing 747 convertido em discoteca no deserto.

A pergunta para a nossa equipe de pesquisadores freelancers em todo o mundo era: que pistas poderíamos obter de outros veteranos e pioneiros da associação? Como *eles* estão lidando com seus próprios quebras-cabeças? E como as organizações de notícias podem emular algumas dessas técnicas, ser inspiradas por suas ideias e/ou aprender com seus exemplos para impulsionar os modelos de associação para o setor de notícias?

Durante seis meses, pesquisadores como Laura Ballay, JP Gomes, Corinne Osnos, Daniel Stringer, Cherie Hu e Gonzalo del Peon entrevistaram dezenas de líderes e membros em espaços-chave ao redor do mundo, com ênfase em três questões:

- **Motivação** O que motiva as pessoas a se associar? Quais ofertas de valor para a associação se destacam em contraste com os atuais acontecimentos sociais, políticos e financeiros que levam ao sentimento compartilhado de que

“algo parece estar quebrado”? Existe um ingrediente secreto? Um ímã? Que forças maiores ou sentimentos estão levando as pessoas a procurar se unir a outras de novas maneiras neste momento?

- **Participação O que os membros fazem?** Além de dedicar seu dinheiro suado, como indivíduos podem contribuir com tempo e experiência de maneiras que são mutuamente úteis? O que as mais inovadoras organizações movidas por membros estão pedindo que seus membros façam - e como isso fortalece o engajamento, a retenção e a lealdade dos membros?
- **Escala Como os bem-sucedidos movimentos movidos por membros fazem para crescer?** Como eles fazem render suas limitadas verbas de marketing e cultivam o boca a boca? Como recrutam novos membros e aumentam sua escala enquanto permanecem saudáveis e não diluem o que atraiu as pessoas a se associar?

¿Qué significa esto para el periodismo y para su organización? Ofrecemos cinco puntos importantes para las noticias:

1. Há um valor profundo em ouvir, testar e se deixar encantar por aquilo que os membros valorizam. Esta é uma mudança de mentalidade. Em vez de apenas presumir o que os membros querem, organizações bem-sucedidas em seus programas de associação desenvolveram formas de ouvir, novas ideias sobre o que seus membros realmente querem e canais consistentes de feedback. Elas são empáticas e abertas ao aprendizado. Elas frequentemente adotam abordagens mais ágeis do que podem ter usado no passado.

2. Organizações inspiradoras movidas por programas de associação conectam as paixões individuais a um objetivo maior compartilhado. Eles vendem mais que um produto ou uma causa. Organizações movidas por associação que são bem-sucedidas reconhecem e celebram o indivíduo ao mesmo tempo em que o fazem se sentir conectado a algo maior do que ele mesmo. Elas equilibram a proporção entre o individual e o coletivo. Isto não diz respeito a um lançamento de produto (“obtenha 20% de desconto em conteúdo exclusivo!”), nem a uma “causa” tradicional (“salve as baleias!”). Em vez disso, é um cocktail único ou híbrido de ambos. Acertar essa proporção ou receita (o que é difícil por ser algo que muitas vezes desafia abordagens ou conselhos típicos de marketing) é como um ingrediente secreto para muitos dos movimentos bem-sucedidos que analisamos, em termos de como eles pensam sobre a missão do membro, “contrato social” e estratégia de persuasão. É algo que vai além de oferecer uma série de benefícios aos membros e se baseia no estudo das motivações intrínsecas e extrínsecas dos membros.

3. A associação é uma maneira de restaurar o que parece estar quebrado. Muitas pessoas disseram à nossa equipe que se associam como membros porque sentem que algo fundamental no mundo e/ou nelas mesmas está quebrado. Elas buscam na associação uma maneira de se sentir parte de uma solução. Programas bem-sucedidos de associação não fogem da conexão com o estado maior do mundo. Eles se conectam ao zeitgeist no sentido de que algo crucial está quebrado ou fora de equilíbrio - e, em

seguida, oferecem a adesão ao programa como um fundamento crível para o otimismo.

4. Ofereça meios flexíveis de participação. As organizações que estudamos estão sintonizadas com as habilidades, objetivos, limitações e estilos de vida das pessoas. Existe toda uma gama de maneiras para seus apoiadores participarem que são concebidas para maximizar seu tempo e seu esforço.

5. Crescer em escala humana. Diferentemente de outros modelos transacionais (incluindo assinatura), a associação não pode ser dimensionada além da capacidade de uma organização de atender seus membros. Em alguns casos, vemos organizações limitando estrategicamente seu crescimento para apoiar os membros e garantir que o valor da associação não seja diluído. Acreditamos que isso tem ramificações importantes para restaurar o “elemento humano” nas notícias.

Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores

PARTE 1: MISSÃO & MOTIVAÇÃO

Depois de conversar com centenas de apoiadores de sites de notícias independentes sobre seu desejo de contribuir, podemos dividir suas motivações para contribuir em seis tipos. Esses tipos refletem motivações intrínsecas, como “quero aprender algo novo”, e motivações extrínsecas, como “quero apoiar você porque sua missão de serviço público é importante”:

<p>I want to learn something new: Curiosity / learning</p>	<p>I want to contribute my expertise: Show a superpower!</p>	<p>I want to have a say and be heard: Voice</p>
<p>I want the inside scoop & to find out about your process: Transparency</p>	<p>I want to show some love because this topic / your public service mission matters: Passion</p>	<p>I want to be a part of something bigger: Community</p>

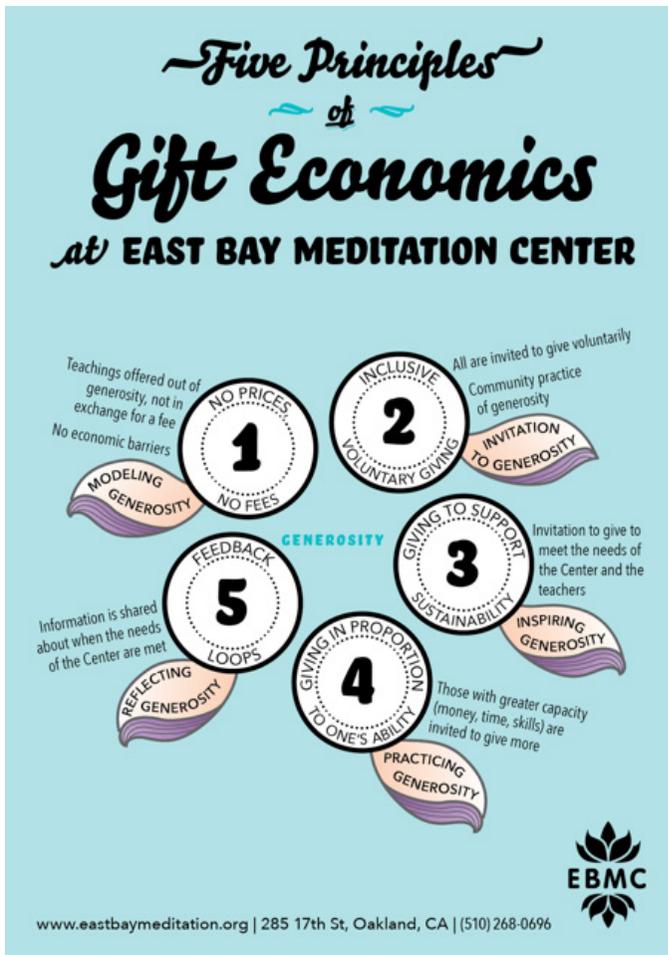
Ilustração por Lukas Kouwets. Leia mais no artigo Why your community members want to aid your reporting & 25 jobs you can ask them to do (“Por que membros de sua comunidade querem ajudar na sua reportagem & 25 tarefas que você pode pedir para eles”), de Emily Goligoski e Stephanie Ho.

O Quebra-Cabeças da Motivação

O que motiva pessoas ocupadas a se tornar “membros” de alguma coisa - e como isso está mudando? Como as mais sagazes organizações movidas por seus membros estão mudando para acompanhar esta tendência?



Uma sessão de meditação no East Bay Meditation Center em Oakland, Califórnia. Foto de Candi Martinez Carthen. Fonte: Lionsroar.com. nez Carthen. Fuente: Lionsroar.com



O East Bay Meditation Center descreve seu programa de economia da doação: “Não cobramos taxas fixas de inscrição para participar de nossos eventos (exceto programas de captação de recursos), e o EBMC recebe muito pouco financiamento externo. Contamos com a alegre reciprocidade dentro da nossa comunidade expressa de diversas maneiras, de modo que as pessoas são movidas a dar seus recursos, tempo e habilidades para o EBMC, de acordo com sua capacidade.”

Igrejas e centros de meditação podem parecer um lugar estranho para procurar pistas para o setor de notícias. Mas, de muitas maneiras, organizações religiosas têm estado no “setor da associação” mais do que qualquer outra; sua sobrevivência sempre contou com a atração e a manutenção de uma comunidade de apoiadores leais e engajados. E como no jornalismo, essa tábua de salvação é cada vez mais tênue e em transição, à medida que o comparecimento a cultos em muitas partes do mundo diminui e as populações se tornam menos religiosas.

**Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores**

Mas ao entrevistar líderes de diferentes crenças, geografias e regiões, descobrimos que esses desafios estão impulsionando uma série de inovações surpreendentes nestes espaços. Eles se engajam em uma escuta profunda e em testar e adotar uma abordagem flexível para entregar o que as pessoas valorizam.

Balé, churrascos e death metal

David Allred, o pastor líder da igreja High Places Community Church em Oak Ridge, Tennessee, nos Estados Unidos, incorpora esse espírito experimental. David disse que nunca imaginou que se tornaria pastor quando estava crescendo. “Eu nunca me senti confortável em bancos da igreja. Como [Henry David] Thoreau, encontrei Deus quando estava explorando a natureza”, disse.

Ele é uma pessoa improvável para liderar um novo estilo de congregação de igreja em um teatro convertido da década de 1940 - um espaço que agora abriga tanto membros quanto não-membros da igreja para atividades diversas, desde apresentações de balé a churrascos e bandas de death metal.

“Em 2004, [a igreja] comprou um antigo teatro da época do Projeto Manhattan que havia caído em desuso e o restaurou para a comunidade”, disse Allred. “Criamos este espaço com o objetivo de ‘doá-lo’. Dissemos que ‘esse é um local financiado pelo público, por isso use-o gratuitamente e faça parte da multidão’”.

Manter um espaço de 2.300 metros quadrados com mais de 75 anos é oneroso (“Eu me sinto como um gerente de teatro às vezes, não um pastor”), mas Allred disse que o teatro agora responde por mais de 80% do alcance da igreja a novos membros. “Cerca de 15.000 pessoas por ano passam por aqui e desfrutam de uma apresentação, seja o balé ou uma orquestra ou um show de death metal ou um concurso de beleza. O teatro está ocupado praticamente todo fim de semana.”



Sound Company, um coral de crianças que reúne talentos de quatro condados do Tennessee, se apresenta no Grove Theater, operado pela igreja High Places Church em Oak Ridge, Tennessee.

Esse fluxo constante de pessoas cria o que Allred chama de “meio ambiente”, uma escada de engajamento ou funil de associação que inclui:

- **Um nível de comunidade sem compromisso:** “Apenas venha e converse conosco sobre sua experiência - não vamos falar sobre a igreja”
- **Um nível de alcance:** “Venha se divertir, mas também: você estaria aberto para ouvir nossa história?”
- **Um nível de crescimento,** em que as pessoas se tornam membros da igreja: “Venha trabalhar conosco em alguns de nossos projetos”

Allred disse: “Nós não fazemos aquela ‘propaganda enganosa’ de convidar as pessoas para usar o espaço e de repente tentar falar com elas sobre Jesus. Acho que há muito disso acontecendo, especialmente no sul [dos EUA].”

Em vez disso, eles tentam uma abordagem criativa para alcançar o que a comunidade ao redor mais quer e precisa - seja artistas ministrando oficinas de pintura, reuniões públicas sobre a epidemia de opióides, refeições semanais gratuitas para mais de 50 crianças que podem não ser membros da igreja ou acampamentos de verão para adolescentes e “festas de super-heróis”.

“Compartilhe sua história conosco. Precisamos conhecê-la para servir você.”

Allred refletiu que “muitos dos nossos membros experimentaram ‘estresse pós traumático’ da igreja no passado. Mas hoje, acho que eles diriam que somos como uma família estendida para eles”. Ele disse: “É um cuidado do berço à sepultura. Eu digo às pessoas no ministério: ‘Você está na sala de estar de todo mundo nos piores momentos e nos melhores momentos.’”

O que nos chamou a atenção e nos levou a convidar líderes como Allred para conversar conosco sobre o processo deles foi a importância que eles atribuem rotineiramente a ouvir seus membros. Allred vê a associação como algo às vezes informal, sutil, não tão concreto quanto alguém que se inscreve em algo ou até paga taxas. Para que isso funcione, ouvir o que as pessoas precisam e vivenciam é uma prática regular que pode levar a novas formas surpreendentes de criar valor e experiências positivas. A “equipe extra de contato” da igreja regularmente procura os membros para se manterem atualizados sobre o que está acontecendo em suas vidas. E um questionário é enviado para pessoas que usaram as instalações da igreja para ouvir sobre o impacto que o espaço teve sobre elas.

Como vemos em projetos de código aberto, há toda uma variedade de maneiras pelas quais as pessoas podem se envolver mais em seu trabalho. Veja a Wikipedia, a enciclopédia online que é criada e editada por voluntários:

- **A fundação por trás da enciclopédia criada de maneira colaborativa é composta por 300 pessoas,** incluindo uma equipe de alcance global de 24 pessoas que inclui captadores de recursos profissionais que concentram seus

esforços no uso da Wikipedia e em sua introdução em lugares onde ela é menos utilizada.

- **200.000 pessoas contribuem com edições a cada mês.** Quando perguntamos a Caitlin Virtue, diretora de desenvolvimento da Wikimedia Foundation, sobre as razões dadas pelos voluntários para editar a Wikipedia, ela disse que a maioria considera a tarefa “pessoalmente gratificante”. Eles querem apoiar um esforço que querem ver existir no mundo.
- **Os doadores são considerados voluntários e, somando 4 milhões de pessoas,** constituem a maior fatia de voluntários no projeto.
- **O toque mais leve e que consiste no engajamento mais frequente vem dos leitores.** Pessoas em 1 bilhão de dispositivos únicos acessam a Wikipedia todos os meses. (A organização diz que seu compromisso com a privacidade impede que eles rastreiem visitantes únicos.)

Estamos igualmente interessados em projetos em que “civis” e outras pessoas sem treinamento formal em ciências tenham contribuído com conhecimento útil. Um número crescente de projetos de ciência cidadã se destaca do status quo em seu campo. Para entender o que queremos dizer, considere as maneiras pelas quais a maioria das pesquisas científicas - e a maioria das notícias diárias, inclusive - é produzida e publicada atualmente.

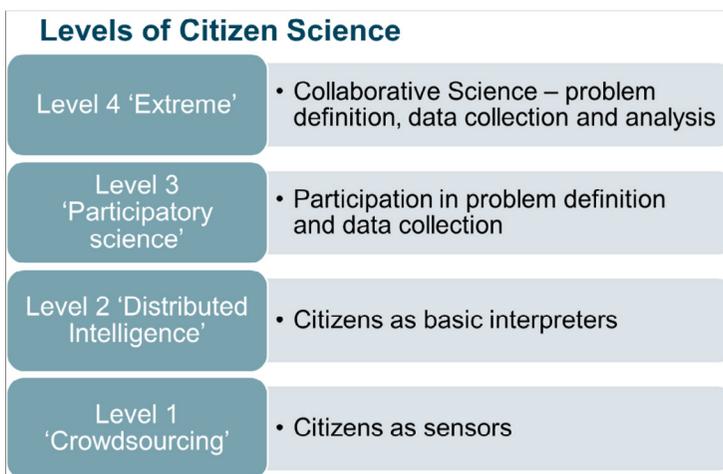
Um número limitado de pessoas com credenciais especializadas busca financiamento e aprovações para seu trabalho, coleta dados (muitas vezes ao longo de anos em que podem não ficar sabendo de outros trabalhos relacionados que também são relevantes) e colaboram com um pequeno grupo de pessoas treinadas para revisar seu trabalho antes que ele esteja disponível para o resto de nós por meio de revistas científicas e cobertura jornalística. Onde estão os leigos nesse processo? Não estamos. Na melhor das hipóteses, qualquer envolvimento público consiste em um conjunto discreto de tarefas pós-publicação: ler as descobertas, compartilhá-las para a própria visibilidade dos pesquisadores e das instituições e tecer elogios... e às vezes doações.

Compare isso com projetos de pesquisa participativa projetados de maneira diferente desde o início. Projetos que convidam pessoas a contribuir pelo interesse público a partir de qualquer lugar com uma conexão à internet incluem jogos para criar modelos tridimensionais de neurônios e projetos colaborativos de mapeamento OpenStreetMap para avaliar danos após desastres naturais. Cada um de nós pode participar da coleta de dados locais para esforços de conservação ambiental ou, com uma conta no GitHub, contribuir para um projeto da DIYBio, uma “instituição para o biólogo do tipo faça você mesmo” que hospeda projetos que vão do Open Insulin Lab (Laboratório Aberto de Insulina) a uma comunidade distribuída para “bioimprimir” materiais físicos para membros protéticos.

Esses projetos de ciência cidadã são parte de um movimento global mais amplo que está crescendo. O professor Muki Haklay é codiretor do grupo Extreme Citizen Science, um coletivo da University College London. O grupo “se dedica a permitir que qualquer comunidade, independentemente de seu nível de alfabetização, use métodos e ferram-

mentas científicas para coletar, analisar, interpretar e usar informações sobre sua área e suas atividades”.

Haklay descreve o trabalho que ele e seus colegas organizadores e colaboradores fazem como “prática de baixo para cima” que integra tecnologia e práticas sociais para formas inclusivas e significativas de participação. A capacidade de execução e a usabilidade desta produção conjunta de conhecimento científico são a chave. Sabendo que nem todas as contribuições envolvem as mesmas habilidades dos voluntários, o mesmo compromisso ou o mesmo tamanho do projeto, ele criou uma escala útil para organizar as possibilidades de participação:



Escala de participação de contribuições à ciência cidadã do professor Muki Haklay, da University of London.

“Borrando os limites entre eu e o outro”

Quando o pesquisador do Membership Puzzle Project Daniel Stringer começou a coletar histórias sobre o que motiva as pessoas em organizações religiosas contemporâneas a se envolver, ele achava que ouviria coisas como “propósito maior” ou “servir aos outros”: motivações focadas no altruísmo ou em servir uma causa maior.

“Eu esperava ouvir principalmente sobre o que os membros tinham que fazer para se encaixar no molde criado pela organização”, disse Stringer. “Acabou sendo mais sobre o que as organizações fizeram para atender às diversas necessidades dos membros. Os membros estavam ansiosos para se conectar a um propósito maior - mas as organizações tinham que vê-los como indivíduos para ajudá-los a fazer isso.”

**Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores**

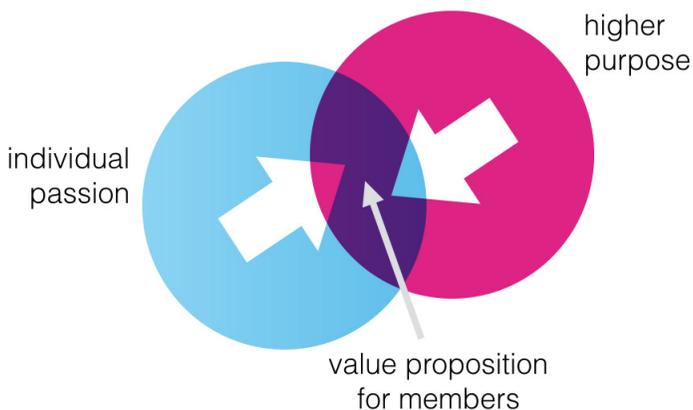


Darrell Jones (à esquerda), que foi membro do East Bay Meditation Center por vários anos antes de se mudar do Estado, disse algo semelhante ao descrever o momento em que se sentiu um membro da EBMC. “Eu passei de não falar com as pessoas nas reuniões para me sentir como se eu fosse um membro de uma comunidade”, disse Jones.

“Passei de sentir como se estivesse apoiando outra coisa para sentir que eu estava me apoiando. Ser membro significa que eu posso apoiar partes de mim com as quais me importo.”

Casper ter Kuile, que é Ministry Innovation Fellow da Harvard Divinity School e coautor de “How We Gather” (“Como nos reunimos”), disse que essa mistura - sentir-se reconhecido como um indivíduo único e, ao mesmo tempo, estar ligado a algo maior - é parte fundamental do que está levando pessoas a buscar novas formas de pertencimento. Ele disse que sua pesquisa foi desencadeada por ouvir um número crescente de pessoas, especialmente millennials, falando sobre organizações não-teológicas em termos religiosos.

ter Kuile disse: “Acredito que o grande valor subjacente é a comunidade. As pessoas querem sentir que pertencem a algo. Mas não querem apenas marcar presença - querem criar e participar. Organizações movidas por membros prosperam quando permitem que as pessoas atinjam ou emulem sua ‘melhor versão de si.’”



O coautor Matt Thompson mostra onde se encontra a oferta de valor para membros.

Paixão individual + propósito maior

O que encontramos em nossa pesquisa - em histórias como a de Darrell Jones e em

outros espaços - é uma mistura ou um coquetel dessas duas coisas: modelos de membros fundem paixão individual com propósito compartilhado ou coletivo. Daniel Stringer disse: “A mensagem implícita dos membros parece ser: ‘Reconheça e celebre-me como um indivíduo - e conecte-me a algo maior do que eu. Ao mesmo tempo. Eu quero as duas coisas.’ As pessoas querem fazer parte de algo maior do que elas mesmas; ajudá-las a chegar lá requer foco nas necessidades delas.”

Todos queremos nos sentir reconhecidos como indivíduos únicos, com nossos próprios interesses, pontos fortes e conhecimentos individuais - nenhum de nós quer ser tratado como parte de uma multidão sem rosto, e nossa pesquisa evidencia isso também. E ao mesmo tempo: queremos nos sentir conectados a algo maior do que nós mesmos. Não é nenhuma surpresa que também estejamos procurando - talvez mais do que nunca - ser tratados como mais do que consumidores individuais isolados ou atomizados.

Este é o espaço único no mercado que a associação ocupa. Encaixar estes dois pedaços desse quebra-cabeça é crucial para projetar e comercializar, com sucesso, programas de associação dentro e fora do setor de notícias. Como muitos líderes e membros de equipes estão aprendendo, conectar-se a uma meta compartilhada maior é tão importante quanto delinear os benefícios funcionais que os membros podem desbloquear (às vezes mais).

Algo parece quebrado



O membro do Ecobairros Maurício Oliveira (à esquerda) é voluntário da Fundação SOS Mata Atlântica, uma organização brasileira sem fins lucrativos, para ajudar a monitorar a qualidade da água de um riacho em seu bairro em São Paulo. Crédito da foto: Cecilia Lotufo.

**Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores**

Maurício Oliveira, um especialista em comércio exterior que mora em São Paulo, Brasil, nunca pensou muito em questões como qualidade da água e sustentabilidade até que as torneiras de sua casa começaram a secar. Em 2015, São Paulo entrou em sua maior crise hídrica em décadas, resultado de um conjunto complexo de fatores que, segundo especialistas, incluíram mudanças climáticas, desmatamento, falta de investimento e má gestão.

Oliveira disse: “Eu estava constantemente checando os níveis dos reservatórios no meu celular, comprando tanques de armazenamento, mas isso não era suficiente. Eu sempre pensei que o Brasil fosse o ‘país das águas’. Aquilo não fazia o menor sentido.”

Essa situação levou Oliveira a se unir ao Ecobairros, um grupo de voluntários que trabalha para melhorar a sustentabilidade urbana em nível local. Ele agora ajuda a organizar atividades educacionais para crianças em idade escolar, participa de fóruns públicos e ajuda a mobilizar autoridades e membros do governo. Ele também ajudou a liderar os esforços de sua comunidade para proteger as nascentes locais, como a que fica perto de sua casa.

“A crise da água me fez encarar o problema de frente”, disse Oliveira. “Havia esta nascente perto da minha casa com a qual eu nunca me importei. Mas, de repente, aquilo se tornou meu problema.”



Memo Salazar na Cooperativa Sunnyside de Agricultura Apoiada pela Comunidade. Foto de Buck Ennis. Reproduzida com permissão de Crain Communications Inc., copyright 2017.



Voluntários da cooperativa Sunnyside CSA se reúnem em um centro comunitário para trabalhar na distribuição semanal de vegetais para seus membros. Crédito da foto: Sunnyside CSA.

Memo Salazar, um escritor e cineasta de Nova York, sentia que algo crucial estava fora dos eixos quando abria a porta da geladeira. Quanto mais ele aprendia sobre os impactos na saúde e no clima da agricultura industrial, mais ele se sentia cúmplice de um sistema corrompido.

“Você começa a perceber que tudo o que você come ou usa apenas para sobreviver, para ser uma parte funcional da sociedade, é baseado na exploração de alguém em algum lugar ou na exploração do planeta”, disse Memo. “E você simplesmente tem que aceitar isso porque está tentando funcionar na sociedade.”

O desejo de Salazar por alimentos mais saudáveis e sustentáveis levou-o a se juntar como voluntário à Cooperativa Sunnyside de Agricultura Apoiada pela Comunidade em 2006, onde ele ajuda a coordenar a comunicação com os membros em seu tempo livre. Os membros da cooperativa recebem caixas semanais de hortaliças orgânicas frescas de uma fazenda local e algo mais intangível: um relacionamento direto com os agricultores que cultivam seus alimentos.

“Sempre que os agricultores vêm visitar, os membros se aglomeram em torno deles como celebridades”, disse Salazar. “Eles compartilham suas experiências do ano anterior, os desafios e as histórias por trás da comida que comemos. É incrível a intensidade com que as pessoas se sentem conectadas a isso.”

Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores



Imagem por JP Gomes.

“No resto do mundo, a confiança é algo que foi quebrado”, disse Salazar. “Isso é uma antítese a tudo isso. Saber que esta parte da sua vida é positiva e sustentável, e que pelo menos você está ajudando, em vez de explorar ou prejudicar as coisas - essa é a maior razão pela qual me juntei ao projeto.”

Associação como base crível e cativante para o otimismo

Esse tema - algo parece estar quebrado e as pessoas estão buscando associações como parte de uma solução - se refletiu além das organizações ambientais e em todos os outros espaços que estudamos também. Para os congregantes em organizações baseadas na fé, muitas vezes é a sensação de que apoiar suas próprias necessidades não é suficiente. Para os participantes de projetos de software de código aberto, ouvimos a tensão entre uma internet tóxica, comercializada e monopolizada em comparação com projetos de código aberto e similares em “tecnologia cívica”. Para os participantes dos acampamentos do Burning Man, a desilusão com o mundo comodificado do dia a dia do trabalho leva à excitação sobre um modo alternativo de viver.

Essa sensação de profunda insatisfação com o status quo surge como um dos principais catalisadores que levam as pessoas a se tornarem membros de uma associação. Cada vez mais, os indivíduos não têm confiança nos sistemas, ou fé na sociedade dominante, ou senso de conexão com a comunidade ou a crença de que estamos vivendo de forma sustentável. E isso os está levando a buscar e experimentar novas formas de associação que os fazem sentir como se fossem parte de uma solução. Em outras palavras, algo importante ou fundamental parece quebrado, e os atos de se associar e contribuir ajudam a consertá-lo.

Em Arcosanti, uma cidade experimental no deserto de Sonora, a 110 km ao norte de Phoenix, Arizona, nos EUA, estudantes, profissionais e voluntários se reúnem para repensar radicalmente a vida em espaços urbanos sustentáveis. Guiados pelos princípios da “arquitetura”, uma fusão de arquitetura e ecologia desenvolvida na década de 1960 pelo arquiteto italiano Paolo Soleri, os apoiadores de Arcosanti podem participar de ofici-

nas de cinco semanas para aprender sobre design urbano sustentável e aplicar conhecimentos recém-adquiridos na construção de edifícios ambientalmente equilibrados.

O arquiteto Jeff Stein, copresidente da Arcosanti, disse que seus projetos e os de outros membros oferecem “uma espécie de possibilidade de pensar sobre as coisas de uma forma muito mais ampla e holística, então vir aqui e ter uma breve experiência com essas ideias permite que as pessoas repensem suas próprias histórias”. Sua cidade é um exemplo extremo, mas tem implicações no senso de capacidade de ação dos membros de forma mais ampla. “Acho que as pessoas imaginam que não fazem mais parte do problema, mas de uma possível solução.”

Sabemos que há um grande interesse público em interromper a colaboração com sistemas corrompidos e, em vez disso, contribuir para melhorar os sistemas. Isso nos encorajou a considerar como os membros das audiências de notícias atualmente experimentam a cobertura jornalística e outras mídias. Suas frustrações são numerosas, como descobrimos em outras pesquisas qualitativas com apoiadores de meios de notícias independentes. O jornalismo envolve, é claro, grandes questões contemporâneas - sobre a saúde do mundo, o estado da democracia, o discurso público e como falamos uns com os outros - e organizações de notícias estão cada vez mais se vendendo como um guia sobre estas questões. Conectar-se a esse momento mais amplo, e não se afastar dele, é fundamental. Há muito tempo ouvimos as emissoras públicas fazerem essas conexões, e os serviços de assinatura, incluindo os do The Washington Post e do The New York Times, estão cada vez mais copiando esta página dos manuais delas.

Nossa pesquisadora Cherie Hu escreveu recentemente que “Para o setor de notícias, isso significa não apenas [persistentemente articular seu caso para os leitores], mas também uma auto-reflexão cuidadosa sobre o motivo pelo qual as pessoas estão pagando pelo seu produto em primeiro lugar. Em um cenário de mídia online cada vez mais populoso, essas ofertas de valor alternativas são centrais para apelos de associação bem-sucedidos e significativos para editores e apoiadores”.

Pistas para o setor de notícias: Missão & Motivação

Pensando fora da caixa

O que motiva seus membros a se associar? Como você pode criar novas ideias e abordagens para a sua missão como membro, oferta de valor e estratégia de persuasão? Teste estas perguntas inspiradas no que aprendemos nestes espaços afins.



Ilustração por Leon Postma & Lukas Kouwets, Momkai / De Correspondent

1. Como você pode re-imaginar ou ser criativo com a missão e as ofertas de valor de sua organização para os membros? Quais problemas seu público está tentando resolver e você está especialmente preparado para ajudá-lo?
2. Qual é a missão do seu programa de associação?
3. Como você pode responder a essas questões de forma colaborativa? Como você pode convidar membros para ajudar a moldar sua missão organizacional?
4. Como você pode entregar valor para os membros individuais *E* fazê-los se sentir conectados a algo maior? Como sua organização pode ser leal a eles?
5. Como você conecta a associação ao panorama geral de como seus possíveis membros estão se sentindo em relação ao mundo agora?
6. Como você pode se conectar a um crescente sentimento de corrupção dos modelos atuais (para notícias, democracia, discurso público, internet, instituições) como uma oportunidade? Como você conecta seu programa como motivo para otimismo / passos positivos / ajudando os membros a se sentirem parte de uma solução?
7. Como você pode adotar uma abordagem mais ágil e orientada por testes com base na escuta dos membros, na experimentação para aprender sobre motivações e na adaptação?
8. Como você pode acionar as paixões dos membros, incluindo o desejo de compartilhar o que eles sabem e outras formas de contribuição útil?
9. Como você pode colocar o trabalho da sua organização em um contexto global ou social mais amplo? Não hesite em se conectar ao momento mais amplo / ao quadro geral.

2. PARTICIPAÇÃO FLEXÍVEL



Membros do acampamento Big Imagination trouxeram um Boeing 747 -- e uma discoteca -- ao festival Burning Man em 2016.

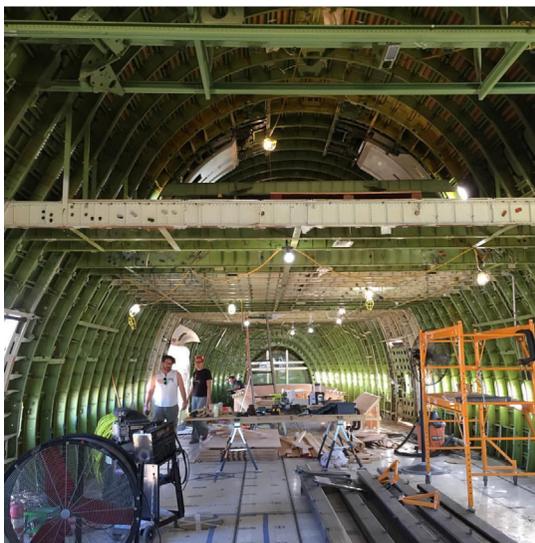
Como você converte um jato gigante em uma experiência de arte imersiva no meio do deserto? Antonio Tambunan fazia parte de uma equipe que queria descobrir como fazê-lo.

Tambunan, um estrategista financeiro que mora em Los Angeles, havia participado do Burning Man, festival de artes no Estado de Nevada, por cinco anos antes de liderar o fornecimento de um avião Boeing 747 em 2016. Ele fez isso em nome do acampamento Big Imagination, um entre as centenas de grupos que criam instalações de arte e projetos antes de passar a semana na playa, a área do festival, em uma casa temporária compartilhada por seus membros.

“Big Imagination é um acampamento 100% baseado na participação”, disse Tambunan. Em comparação com outros acampamentos, os membros devem ajudar em esforços conjuntos de criação por meio de seu tempo e dinheiro - não são permitidos folgados aproveitadores ou “pôneis brilhantes”. (As pessoas que vão ao Burning Man despreparadas para a dura vida no deserto e dependem de outros participantes para conseguir água e abrigo são chamadas de “pôneis brilhantes”.) Membros em potencial do Big Imagination preenchem um formulário online no qual listam habilidades e recursos que podem oferecer ao acampamento, incluindo oficinas que podem ministrar ou se podem assumir um papel de liderança.

A produção para trazer um avião para a playa exigiu milhares de horas com membros voluntários. Algumas pessoas passaram uma semana em uma casa alugada no Deserto de Mojave no verão que precedeu o festival para o trabalho no avião. Elas desconstruíram, reconstruíram, estenderam e reforçaram o avião, depois reformaram o cockpit e instalaram novas escadas. Moveram as asas, o trem de pouso e a metade superior por 800 quilômetros até a cidade de Blackrock, a localidade do Burning Man, onde as uniram ao resto do avião.

**Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores**



Membros do acampamento Big Imagination reformam o interior do avião que eles depois levaram à playa. Foto de Antonio Tambunan.

Mas isso não foi tudo o que os participantes fizeram: eles também pagaram US\$ 750 em cotas anuais para o acampamento Big Imagination (pessoas que contribuem com seu tempo pagam menos) e, durante o evento principal, comprometeram-se a trabalhar em turnos. Esses turnos envolviam cozinhar para os companheiros de acampamento, garantir que tudo que havia sido trazido para o Burning Man fosse removido ou descartado ao fim do festival, e muito mais. (A expectativa de contribuições levantou questões para nós. Da mesma forma, temos preocupações contínuas sobre igualdade econômica e elitismo, na medida em que o foco da inovação do modelo de negócios das redações mudou de anunciantes para membros da audiência. Heather Bryant relatou para nosso projeto o que será necessário para redações criarem caminhos para a adesão de um público de baixa renda ou sem renda: pessoas que foram historicamente excluídas de relações mutuamente benéficas com redações. Temos mais pesquisas em curso sobre este tema e recomendamos o trabalho de Fiona Morgan e Jay Hamilton.)

O acampamento Big Imagination e outras uniões intencionais mostram que pode haver grande valor nas contribuições além do dinheiro. Eles deixam claro para os membros que há mais - em seu tempo, energia, ideias, experiência e contatos - que eles podem trazer para avançar metas compartilhadas. Às vezes, essas podem ser oportunidades flexíveis para contribuir; nesse caso, os campistas viajavam para ajudar a construir nos fins de semana, investindo seu suor antes do evento principal. Isso requer que as organizações anfitriãs compreendam o que seus membros sabem e podem fazer, e isso começa com a escuta ativa.

O projeto resultante foi chamado de o maior carro artístico da história do Burning Man

Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores

com a intenção de levar os participantes do festival a “uma jornada interativa para transformar seu futuro”. Uma equipe de mais de 100 criadores, artistas e engenheiros trouxe a bordo uma programação de uma semana de palestras e festas.



Imagem ilustrativa do avião da campanha de financiamento coletivo do projeto na plataforma Indiegogo (acima) e a instalação final.



Participantes do Burning Man contornam de bicicleta a instalação de arte iluminada à noite. Foto de Antonio Tambunan.



Community Supported

In order to make our project a reality and bring the 747 to Burning Man, we need your help. Such a massive undertaking requires an even larger amount of volunteer coordination and financial support. To date our project has been supported and funded through hundreds of individual contributors from the community. And we intend to maintain that trend - a project made by the community, for the community.

We are a certified 501(c)(3) non-profit foundation. Each donation you make today is entirely tax deductible.



A campanha de financiamento coletivo do Big Imagination no IngieGogo em 2016 descreve como indivíduos podem se envolver no projeto. O acampamento continua operando como Fundação Big Imagination.

Participação flexível

Nick Stoner, 27, redator em uma agência de publicidade de Chicago, refletiu sobre por que projetos com grande visibilidade como as instalações do Burning Man não podem ser realizados apenas com captação de recursos: eles exigem a inteligência e as habilidades de muitos membros da comunidade. “Não é apenas gastar dinheiro; você precisa gastar o tempo. O investimento é você.”

Ao interrogar o que é a participação na prática, vemos que os projetos que oferecem caminhos flexíveis estão bem posicionados para o sucesso. Suas organizações têm uma gama de necessidades. As pessoas podem contribuir para essas necessidades da maneira que melhor se adapte às motivações delas: aprender, ser útil, ser apreciada, conhecer pessoas com valores compartilhados e muito mais. Suas organizações explicitam “tarefas”, com abordagens flexíveis sobre como, quando e em que grau os membros participam.

Isso, na verdade, aprofunda a lealdade. Ao contrário do que poderíamos esperar, pedir aos membros para dar algo de mais valor do que dinheiro aprofunda seu compromisso com a causa. Isso aumenta a conexão e o senso de valor deles, embora lhes estejam solicitando que “gastem” mais.

Vista desta forma, a participação torna-se parte de uma estratégia de fidelização e retenção. Como disse nosso pesquisador JP Gomes, “é possível que a participação medida em horas, e não em dólares, se correlacione com o quanto as pessoas se sentem conectadas a uma organização”.

Organizações que estão em comunicação regular com membros atuais e potenciais são mais facilmente capazes de identificar caminhos de participação que são úteis em ambos os lados. Elas são capazes de descobrir o apetite dos membros por envolvimento tanto informalmente (como conversas acompanhadas por um café para ouvir sobre suas experiências mais positivas de voluntariado por uma causa ou outra contribuição

significativa) quanto formalmente (incluindo pesquisar usuários em segmentos de interesse elevado para entender os tipos de opções de participação e reconhecimento que você pode oferecer). Elas chegam a um terreno que possibilita unir os interesses dos indivíduos com a ajuda de que você e seu projeto precisam.

O quebra-cabeça da participação

Isso aponta para outra diferença fundamental entre o modelo de assinante e o modelo de associação: os membros contribuem ativamente. E muitas organizações de notícias historicamente não sabem como usar esse interesse. Elas fizeram a transição do impresso para o digital, da web para o social, do desktop para o mobile. Mas uma de suas mudanças mais difíceis provou ser a mudança para a colaboração do público, ou para criar jornalismo com, em vez de apenas para, o público. Os programas de associação ainda se concentram principalmente em contribuir com dinheiro, mas não com tempo ou experiência.

Há algumas exceções. A Hearken, empresa de serviços de escuta e engajamento em jornalismo, promove histórias “impulsionadas pelas pessoas”. Os membros do site WTF Just Happened Today moderam comentários, escrevem códigos e até produzem o podcast do site. Cooperativas de notícias como a The Bristol Cable solicitam a colaboração de membros em decisões editoriais e estratégicas. Envolver o público de notícias diretamente na criação do jornalismo em si ainda é raro.

Como a participação regular pode ser

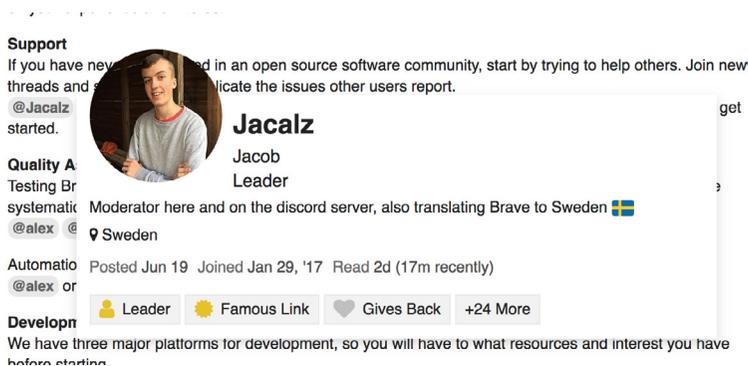
Nas organizações que estudamos, os membros estão fazendo de tudo, desde corrigir erros de software até agir como promotores não oficiais da marca. Uma amostra das maneiras em que os membros participam inclui:

- Dando orientações e fiscalizando normas. Os sentinelas do Burning Man são voluntários treinados que fazem de tudo, de apontar o caminho a mediar disputas.
- Realizando eventos, elaborando regras da comunidade e facilitando reuniões. No Uruguai, apoiadores do site de notícias La Diaria organizam eventos para os membros da comunidade na redação do veículo. Os praticantes da fé Baha’i regularmente realizam e facilitam reuniões com outros membros.
- Serviço comunitário. Na Igreja Presbiteriana de St. James, na Carolina do Norte, os membros ajudam a servir os residentes locais por meio do serviço de refeições, protestando por questões de justiça social e inscrevendo a igreja em oportunidades de financiamento para expandir seus programas.
- Apresentações artísticas. Na High Places Church no Tennessee, os membros incluem bandas locais que se apresentam em seu centro de artes performáticas.
- Suporte ao usuário. Para projetos de código aberto como o navegador Brave, os membros da comunidade estão na linha de frente do atendimento ao usuário.
- Design e desenvolvimento de software. Colaboradores voluntários em proje-

Clubes de membros no setor de notícias e além: o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores

tos de código aberto trabalham junto com a equipe remunerada no design e no desenvolvimento, respondem às perguntas de outros colaboradores e são reconhecidos por meio de um sistema de distintivos.

- Acesso antecipado a novos recursos. Como no Brave Early Access do navegador de código aberto Brave.
- Coletores de dados para projetos de ciência cidadã.
- Chamadas e desafios. Brave publica regularmente chamadas para contribuições em QA (Garantia de Qualidade), Design, iOS e Desenvolvimento.
- E como lobistas, responsáveis por check-ins anuais com outros membros, autores de editoriais, gerentes de mídias sociais, agregadores de novos membros e muito mais.



A página no GitHub de Jacalz, autoproclamado “entusiasta apaixonado de Linux e privacidade”, mostra seu trabalho de desenvolvimento web para o navegador Brave.

Quando se trata de reconhecer a equipe como colaboradores, a organização de defesa do consumidor Consumer Reports e o Coral Project, uma iniciativa para tornar as comunidades online mais civilizadas, incluem pessoal em tempo integral e parcial em seu leque de possibilidades de envolvimento. A maioria das pessoas que querem ser monitoras do trabalho das organizações vai dedicar significativamente menos tempo a isso do que os funcionários pagos, mas somos a favor dessa expressão abrangente do que significa pertencer a um empreendimento e torná-lo melhor.

Parece bom — mas como fazer isso?

Uma largura de banda limitada pode dificultar o gerenciamento dessas contribuições. (Basta perguntar a qualquer pessoa que tenha gerenciado uma campanha de arrecadação realizada por membros em uma rádio pública.) As organizações que estudamos não estão imunes a essas limitações reais de recursos e oferecem maneiras múltiplas e significativas de participar. Elas investiram de antemão na criação de caminhos que podem permitir o envolvimento em diferentes disponibilidades de tempo, interesses e habilidades. Elas oferecem possibilidades de participação clara e de dimensão reduzida que cultivam um sentimento de capacidade de ação, o que, como mencionamos, fomenta a lealdade.



Voluntários de todo os EUA do Citizens' Climate Lobby se encontram em Washington, D.C. para sua conferência anual e dia do lobby. Foto de Rob Jinks.

Citizens' Climate Lobby (CCL) é uma organização global sem fins lucrativos, não partidária, que se dedica às políticas nacionais para lidar com as mudanças climáticas. Aproximadamente um terço de seus 100.000 apoiadores em todo os EUA são voluntários ativos. Sara Wanous, coordenadora de membros da CCL, disse que uma descoberta chave tem sido procurar saber mais sobre as paixões individuais dos membros - para depois conectá-las à missão da organização.

“O que ajuda a trazer as pessoas de volta é conectá-las às coisas em que estão mais interessadas”, disse Wanous. “Temos uma variedade de recursos que se comunicam com os diferentes níveis de envolvimento com que as pessoas estão dispostas a se comprometer.”

Novos membros recebem um plano de ação, ou o que a organização chama de “Levers of Political Will” (“Impulsionadores de Vontade Política”, em tradução livre), para que possam combinar seus interesses e habilidades com diferentes atividades que precisam ser realizadas.

Wanous disse: “Quando as pessoas se associam, oferecemos sugestões de maneiras pelas quais apoiadores podem começar, mas o objetivo final para nossos voluntários é que eles se tornem autossuficientes. Então, no fim das contas queremos poder utilizar as áreas de expertise das pessoas para obter sua máxima capacidade.”

Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores



Find Your Biggest Lever

BECOMING AN ACTIVIST IS ABOUT FINDING YOUR BIGGEST LEVER FOR CHANGE. WHAT'S YOURS?

Think about it:

- Do you own a business?
- Do you work at a company that could change its practices?
- Do you have a large social media following?
- Are you a writer? Scientist? Both?

We all have a lever, we just need to use it.

“Encontre seu maior impulsionador”

É difícil exagerar a importância de não apenas pedir às pessoas que participem, mas de pensar estrategicamente sobre como impulsionar ou maximizar seus esforços. Há um milhão de maneiras de “se envolver!” - mas uma parte central da oferta de valor da participação está em ajudar os colaboradores a maximizar seus limitados tempo e energia investindo-os onde podem fazer mais diferença.

[Protect Our Winters \(POW\)](#), (“Proteja nossos invernos”) é um grupo de ação climática que mobiliza 130.000 apoiadores na comunidade de esportes ao ar livre em todo o mundo. A organização criou o Climate Activists’ Roadmap (“Roteiro dos Ativistas do Clima”), que ajuda os membros a começarem a “encontrar seu maior impulsionador” para mudanças com base em suas habilidades pessoais, conhecimentos e conexões. Eles reconhecem que nem toda pessoa interessada tem energia, conexões, tempo ou fundos idênticos para oferecer. Em vez disso, a organização incentiva os membros em potencial a refletirem sobre si mesmos e indicar o(s) modo(s) em que podem ter mais impacto. Isso parece óbvio, mas ficamos surpresos com a frequência com que as organizações sinalizam que o dinheiro é a única coisa que realmente querem.

“Você possui uma empresa?”, pergunta o processo de integração da POW. “Você tem um grande número de seguidores nas redes sociais? Você é escritor? Cientista? Ambos?”

“Me ajude a impulsionar/maximizar meu investimento de tempo e energia em algo que me interessa”.

Esse exemplo de “encontre seu maior impulsionador” ecoou entre nós como uma pista para o setor de notícias: como pesquisadores, especialistas e cada vez mais investigando soluções, os jornalistas estão em uma posição única para ajudar as pessoas a maximizar seu tempo limitado para participar em temas que lhes interessam.

Os membros geralmente não recebem muito tempo ou atenção dos grupos aos quais se doam. E eles estão atentos e céticos em relação a esforços simbólicos ou chamadas genéricas à ação como “ligue para seu congressista”. Quando as organizações são mais conscientes sobre como os membros podem amplificar seus preciosos tempo e esforço, pode ser altamente revigorante para pessoas ocupadas que estão tentando maximizar seu impacto.

Cultivando um catálogo de membros

David Allred, pastor da igreja High Places, comentou como sua igreja também oferece várias oportunidades de participação ao realizar eventos direcionados a diferentes membros de sua comunidade local e da igreja.

Ele usa uma planilha para registrar as maneiras em que os membros participam. Ele transformou o que seria uma reflexão posterior em dados rastreáveis. Para um pedido que requer muito tempo, como ajudar a organizar um festival de super-heróis para as crianças da comunidade, ele aborda membros que já se demonstraram dispostos a ceder tempo e energia extras à organização. Um pequeno número de membros participa nesse nível - mas esse número comparativamente pequeno de membros altamente dedicados é parte significativa do que tornou os membros tão valiosos para a organização.

Allred usa seu conhecimento dos interesses e habilidades das pessoas para enviar solicitações direcionadas para participação em atividades organizadas pela igreja. Ele disse que membros diferentes vão optar por diferentes formas de participação, e que organizações baseadas na fé devem apoiar isso.

Criar uma lista de paixões e expertises dos membros pode fornecer clareza organizacional sobre o que os membros sabem. Isso é similar ao De Correspondent, a redação parceira de nosso projeto na Holanda. Ao explicar os esforços do site para entender a expertise de seus leitores, o editor Ernst-Jan Pfauth escreveu: “Queremos saber o que nossos leitores sabem - para que, quando abordarmos algum tema com o qual eles têm alguma experiência, possamos recorrer a eles. É por isso que precisamos de uma gestão de relacionamento com o cliente para jornalistas - uma versão nova e melhorada do bom e velho Rolodex.” Eles pedem aos leitores que optem por cadastrar seus conhecimentos, para que o site verifique suas credenciais, categorize os membros em grupos de especialistas e entre em contato com eles quando necessário para revisar artigos ou participar de conversas relevantes no site.

“Matchmaking” - Estabelecendo parcerias

Para outras organizações que observamos, a função “matchmaking” - combinar as paixões dos membros a caminhos específicos na organização - é desempenhada por uma pessoa da equipe dedicada a essa tarefa.

Clubes de membros no setor de notícias e além: o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores

David Boswell, ex-chefe de construção de comunidades da Mozilla, descreve seu trabalho atual como “matchmaker” no Hyperledger Project, projeto de código aberto baseado em blockchain da Linux Foundation. Como diretor de ecossistema, ele se concentra em garantir que novos colaboradores em potencial compreendam como podem ser mais úteis para o projeto e a comunidade.

“Minha principal perspectiva em relação a este trabalho é garantir que o interesse e o entusiasmo que estão lá fora sejam traduzidos em ação”, disse Boswell. “Caso contrário, as pessoas aparecem e dizem que querem ajudar e depois disso não há um caminho a seguir.” Ele se concentra em direcionar pessoas para um conjunto básico de “caminhos” que conectam os colaboradores certos com as ações certas no momento certo.

Ao descrever a importância das métricas para gerenciar grandes projetos, Boswell disse:

“Minha observação é que comunidades menores podem ser gerenciadas de maneira mais informal e ad hoc. Quando uma comunidade é pequena o suficiente, você tem uma noção do que ela é. Duas ou três ou quatro pessoas que estão gerenciando o projeto e têm uma noção dela se for pequena o suficiente.

“Uma vez que atinge certo tamanho, você não consegue mais ter uma ideia do projeto... Se você vai superar certo tamanho, é extremamente importante que você tenha sistemas e dados para basicamente lhe dar essa visibilidade. Então eu acredito muito nas métricas. Eu já implementei métricas de contribuição antes na Mozilla e em outros lugares e acho que isso se torna vital em alguns pontos.”

Prestando atenção ao que os membros já estão fazendo

Em alguns casos, prestar atenção ao que os membros já estão fazendo em suas vidas diárias e, em seguida, procurar apoiá-los é fundamental. A indústria da música é uma que vale considerar aqui. Liz Maddux, gerente de marketing para a comunidade da Discogs, um banco de dados colaborativo online e mercado de segunda mão de música em vinil, CD, cassete e outros formatos físicos, disse: **“É um bom negócio e bom marketing atender sua base de clientes onde ela já está.”**



Fãs de música exploram discos de vinil à venda na feira Discogs' Crate Diggers Record Fair em Tóquio em 2017. Foto de Takumi Yamamoto.

O clube de assinaturas Vinyl Me, Please, que traz um disco por mês, incentiva atividade comunitária auto-organizada em sua série de eventos The Spins, que promove festas em quase 30 cidades ao redor do mundo na mesma noite uma vez por mês. Assinantes pagantes podem se candidatar para se tornar embaixadores locais do The Spins, o que consiste em divulgar os eventos nas redes sociais e participar como voluntário dos eventos.

Matt Fiedler, cofundador e CEO da Vinyl Me, Please, disse que “a série nasceu do que já víamos os usuários fazendo. Eles estavam promovendo suas próprias reuniões regadas a drinques onde eles ouviam juntos os álbuns, quase como uma desculpa para sair com esses novos amigos. A ideia não era apenas ‘criar comunidade’, mas sim aproveitar a centelha do que já víamos e tentar replicar isso em toda a comunidade, e isso realmente impulsionou nosso crescimento.”

Apoyo y capacitación flexible

Genius, uma coletânea online e colaborativa de letras de músicas anotadas e de conhecimento musical, oferece um exemplo de como a participação de colaboradores no apoio à comunidade pode se dar de maneiras que se adaptam a cada caso. Colby Handy, gerente de comunidade da Genius, realiza reuniões semanais no Google Hangout com os colaboradores do site, oferecendo ao grupo um tutorial colaborativo sobre como editar e fazer anotações em uma página de música no site da Genius. A equipe dedicada à comunidade também avisa antecipadamente os colaboradores sobre novos recursos e produtos, como uma recente parceria de Song Stories com o YouTube, semanas antes de se tornarem públicos, para avaliar o entusiasmo e permitir que os

colaboradores deem seu feedback.

Ele mostra que os membros na equipe de apoio não precisam gastar muito tempo; às vezes, pode ser tão simples quanto liderar um Google Hangout ou uma sessão no Slack para ajudar os novos membros a se atualizarem. Treinamento e apoio adaptáveis podem ajudar a aumentar a qualidade da participação que as organizações desejam ver.

Dicas para o Setor de Notícias: Participação Flexível

Pensando fora da caixa

1. Como você pode ajudar os membros a maximizar o tempo e a participação cívica em questões que lhes interessam? Pense em como eles podem migrar de destinatários passivos de informações sobre questões nas quais estão interessados para participantes mais ativos nestes temas.
2. Você é capaz de promover uma abordagem curiosa para identificar a ajuda de que precisa para atingir seus objetivos, ajuda que seus apoiadores podem oferecer se você se voltar a eles de maneira honesta e com uma compreensão de suas motivações?
3. Como você pode envolver os membros na identificação da(s) parte(s) de seu projeto, produto ou processo que pode ser melhorada para que você possa priorizar as oportunidades de colaboração que mais claramente atingem seus objetivos mútuos?
4. Para tornar seus projetos mais participativos, você pode organizar melhor as necessidades dos apoiadores e definir expectativas claras para fazer melhor uso de seu tempo e suas habilidades coletivas?
5. Você pode ficar fascinado com as maneiras em que seu projeto pode ser leal aos seus apoiadores? (O compromisso é uma via de mão dupla.)
6. O que seus apoiadores já estão fazendo? Como você poderia potencialmente apoiar ou amplificar estas ações?
7. Você pode oferecer treinamento e apoio adaptáveis para auxiliar digitalmente novos membros, observando que essa pode ser uma área na qual os membros existentes podem ajudar?

3. ESCALA HUMANA



Voluntários do WikiSpeed reunidos diante do “quadro kanban” para os esforços de construção do dia. Imagem da WikiSpeed.

Quando entramos em uma oficina do WikiSpeed, nossa atenção foi imediatamente capturada pelo gigantesco “quadro kanban” que dominava a parede principal da oficina. Os membros do WikiSpeed estão empenhados em algo audacioso: em minúsculas garagens e oficinas espalhadas pelo mundo, eles estão sujando as mãos de graxa na construção de automóveis totalmente funcionais: carros leves 400% mais eficientes em termos de combustível do que a média norte-americana. Produzidos a partir de designs de código aberto e vendidos por menos de US\$ 10.000, os carros são parte de uma visão mais ampla: construir um futuro de transporte mais ecológico que possa ajudar a salvar o mundo das mudanças climáticas. E eles estão fazendo isso por meio de uma abordagem que se parece mais com software de código aberto do que com a fabricação tradicional de automóveis, usando equipes livremente organizadas e movidas por voluntários que mesclam técnicas de desenvolvimento de software e gerenciamento ágil de projetos.

É aí que entra o quadro kanban. Ele é preenchido com pequenas notas em Post-its, cada uma descrevendo uma tarefa que precisa ser feita na festa de construção daquele dia (como “instalar a coluna de direção” ou “testar novo sistema de gerenciamento do motor”), divididas em três colunas simples: “A ser feito”, “Em andamento” e “Concluído”. O kanban é como um raio-X gigante do momento exato em que a oficina se encontra. Quando um voluntário entra na oficina, ele pode olhar para o quadro, pegar um Post-it e começar a trabalhar. É um sistema de gerenciamento de voluntários engenhosamente simples e uma “vitrine de avisos” para o trabalho.

“O kanban é o coração da oficina”, disse o fundador do WikiSpeed, Joe Justice. “É a essência da filosofia ágil de gerenciamento de projetos que usamos. E dá aos nossos membros um senso muito concreto de realização - você obtém um senso concreto de realização ao mover uma daquelas pequenas notas para a coluna ‘Concluído’”.

Membros treinando membros

Muitas das tarefas descritas nessas pequenas notas são bastante complexas; eles estão construindo carros, afinal, e estes não são de brinquedo. Eles são totalmente testados quanto à segurança, podem circular na rua legalmente e atingir velocidades de até 160 km/h. Como eles conseguem que novos membros, alguns dos quais podem nunca ter mudado uma vela de ignição, cheguem ao ponto de fazer o trabalho?

“Colocamos um valor enorme na orientação entre colegas e no ensino prático”, disse Justice. “Nas nossas festas de construção, temos novos membros pareados com os mais antigos que já completaram a tarefa antes. E estabelecemos critérios de sucesso muito específicos: você não precisa apenas realizar a tarefa, mas também treinar o novo membro para que, ao final da festa de construção, eles também possam ensinar a tarefa e treinar outros membros para fazê-la. Isso às vezes demora um pouco mais no curto prazo, mas vale a pena.”

“Escala humana”

Esse uso simples do sistema de colegas, de orientação individual e de apoio imediato aos novos membros é um exemplo de uma prática mais ampla na qual os membros são mantenedores de normas e embaixadores do trabalho coletivo. Esses projetos movidos por membros são dimensionados de maneira diferente. Eles abordam o crescimento a partir de um ponto de partida diferente em comparação com outras plataformas digitais focadas em assinaturas ou produtos: o objetivo não é simplesmente crescer rapidamente ou por si só. Eles estão focados na saúde da comunidade, não apenas na expansão.

Não somos os primeiros a promover o valor dessas abordagens com orientação mais humana e participativa, e elas ganharam um nome entre profissionais de marketing: “cocriação”. As pessoas que cunharam o termo, Venkat Ramaswamy e Francis Gouillart, apontam em seu livro sobre o tema exemplos lucrativos como a plataforma MyStarbucksIdea.com e a iniciativa de cocriação Nike +. Eles observam que a cocriação produz respostas diferentes para perguntas sobre o que projetar e como “porque tem um ponto de partida diferente”. Esses projetos mais colaborativos começam com um compromisso com as experiências dos membros interessados.

Isso é crescimento intencional, em oposição a perseguir uma escalada rápida. Dessa forma, eles não acabam diluindo a qualidade da experiência que atraiu os membros no

princípio, ou que torna os membros valiosos para a organização. Chamamos isso de “escala humana”: crescimento intencional que favorece métricas centradas no ser humano, como saúde da comunidade, engajamento e impacto em detrimento de números brutos simples, taxas de cliques e alcance de publicidade para públicos-alvo.

Projetos movidos por membros são dimensionados de maneira diferente. modo diferente.

Essa atenção à qualidade da participação e formas mais intencionais de ajudar a acolher e integrar novos membros, aclimatando-os e aprimorando-os, era uma parte comum dos espaços que analisamos - especialmente em projetos de código aberto como o WikiSpeed. Tornar mais fácil para os membros abraçar sua primeira tarefa e ter ajuda para concluí-la (com um pequeno treinamento prático proporcionado por outro membro) foi um dos pilares para projetos de código aberto como o Mozilla, criadores do navegador Firefox. Tarefas (ou “bugs”) eram rastreados em um gigantesco banco de dados aberto para qualquer pessoa disposta a ajudar, com boas “tarefas iniciais” (rotuladas como “bom primeiro bug”), facilitando o início dos novatos.

Mais = melhor?

Esses projetos insistem na ideia de que mais nem sempre é igual a melhor. David Bowerswell, da Linux Foundation, disse que as organizações muitas vezes cometem o erro de perseguir o crescimento em detrimento da qualidade. “Ter mais pessoas na comunidade não significa necessariamente uma comunidade mais saudável”, disse ele. Há uma disputa entre crescimento e qualidade, argumentou ele - e mais não significa necessariamente melhor, em termos de retorno do esforço e do investimento. “O custo e o esforço envolvidos na coordenação de uma comunidade saudável aumentam exponencialmente à medida que mais pessoas estão envolvidas. O retorno sobre o investimento à medida que a comunidade cresce, então, muitas vezes cai abruptamente.”

Uma diferença chave em modelos de associação

Os sucessos de comunidades de código aberto como WikiSpeed e Mozilla ajudam a sublinhar outro aspecto chave no qual modelos baseados em membros e modelos baseados em assinantes são diferentes: eles crescem de maneiras diferentes. E eles têm escalas diferentes. E, em especial:

Programas de associação não podem crescer além da capacidade de servir a seus membros.

Diferentemente dos modelos de assinantes, o crescimento deles tem limites naturais - não é apenas uma questão de números. Modelos de membros - particularmente aqueles que investem em convidar seus membros a contribuir de maneira significativa, ou o que chamamos de “modelos robustos de associação” - precisam crescer de manei-

ras que os ajudem a se manter saudáveis, sem corroer as normas da comunidade ou o ingrediente secreto que atraiu as pessoas. Como disse a pastora Dra. Diane Moffett, anteriormente na igreja St. James Presbyterian e agora presidente e diretora-executiva da Agência de Missão Presbiteriana: “Uma igreja não pode crescer além de sua capacidade de cuidar de seus membros”.

Colocado de outra forma pelo especialista em produtos de tecnologia e capitalista de risco Hunter Walk em seu artigo sobre comunidades capazes de crescer muito rapidamente: “Há uma série de dinâmicas que influenciam a capacidade de uma comunidade existente para absorver novos membros... Descobrir a capacidade de carga de sua comunidade atual, como incorporar novos usuários e gerenciar o crescimento é uma série de decisões de design fascinantes. ”

Novas mentalidades e métricas

Essas decisões de design são imperativas para o setor de notícias. Conversas sobre audiências e sustentabilidade financeira no jornalismo podem facilmente soar como algo não humano - girando em torno da otimização dos funis de aquisição, melhorando as métricas de engajamento, gerenciando as taxas de retenção e rejeição e muito mais.

Quando se trata de modelos de associação, podemos precisar de novos métodos e métricas para medir coisas como saúde e lealdade - e não apenas o mero crescimento. Isso pode parecer contraintuitivo - como mais pode não ser melhor? Incentivamos prestar atenção aos indicadores de desempenho que medem mais do que as visualizações de página. Para pessoas que estão ansiosas para ver crescer um projeto, uma empresa ou uma organização que estará de pé daqui a muitos anos, o foco precisa ser em crescimento e impacto de qualidade. Algumas das métricas quantitativas e insumos qualitativos que vale a pena observar incluem:

- Retenção de usuários
- Alcance e engajamento de novos membros da comunidade
- Diversidade de membros e funcionários
- Desenvolvimento e teste de novas práticas
- Identificação e teste novos caminhos de participação para membros da comunidade
- Probabilidade de engajamento e interações recorrentes na comunidade
- Criação de impacto mensurável (por exemplo, mudança em uma prática que estava sendo desenvolvida pela organização, arrecadação e distribuição de dinheiro)
- Disposição para compartilhar sucessos e obstáculos para o benefício de outras organizações, bem como envolvimento com aqueles que são críticos sobre seus métodos
- Maturidade (tanto na estabilidade da comunidade quanto no comportamento de líderes da organização)

Boswell escreveu sobre como diferentes métricas capturam diferentes formas de valor para uma comunidade e organização. Um exemplo diz respeito a um colaborador da Mozilla que registrou 3.000 bugs do Firefox e editou mais de 5.000 artigos de suporte. Essa profundidade de valor não é capturada medindo apenas o crescimento da comunidade em termos de número de colaboradores. Boswell propõe outras formas de medir o valor além do crescimento, como a retenção, a diversidade e a maturidade da comunidade.

E como as organizações realmente fazem isso? Como elas criam programas de associação em “escala humana”, especialmente quando a equipe e os recursos são limitados? Nem todos podemos necessariamente contratar uma equipe de suporte a membros em tempo integral ou dar as boas-vindas pessoalmente a todos os novos membros.

Encontramos tendências em

1. Membros apoiando outros membros,
2. Membros atuando como detentores de normas da comunidade, e
3. Como um código de conduta forte pode ser uma vantagem competitiva.

A comunidade como guardiã das normas

Os acampamentos do Burning Man com os quais conversamos são semelhantes: ao recrutar novos membros, eles deliberadamente limitaram o número de “virgens” do festival que queriam se juntar a cada ano em comparação com os membros que retornavam ao acampamento. O número de participantes do Burning Man pela primeira vez permaneceu relativamente consistente anualmente em torno de 40%. O valor está na capacidade do membro de contribuir para o acampamento, em contraste com filar água e abrigo como “pôneis brilhantes”.

De acordo com uma líder de acampamento que pediu para permanecer anônima, todo mundo é um pouco “pônei brilhante” na primeira vez. Ela disse que encontrar a taxa perfeita de novas pessoas permitidas no acampamento era fundamental: “50% de nosso acampamento era novo da última vez e, no futuro, acho que eu faria 25%”. Os líderes do acampamento querem apresentar novas pessoas à experiência, ela explicou. A fim de receber bem os recém-chegados, o acampamento também deve ter pessoas suficientes para orientá-los.

Conversar com membros nos ajudou a entender por que alcançar essa proporção tem sido fundamental para o crescimento da Burning Man. Há um equívoco comum de que o Burning Man é “terra sem lei”, mas isso não é verdade. Policiais e sentinelas estão visivelmente presentes. A organização conta com membros da comunidade para aplicar seus 10 princípios:



[Princípios do Burning Man.](#)

Um “virgem” do festival em 2016, Nick Stoner disse: “Eu realmente não entendia o quão importante eram as regras porque era o meu primeiro ano.” Ele contou que andava pela área do festival um dia quando um grupo de 20 pessoas em um acampamento nas proximidades começou a gritar em sua direção. Ele estava usando shorts de basquete com o símbolo da Adidas, não sabendo que as diretrizes da comunidade proíbem a presença de logomarcas.

“A comunidade faz um trabalho ainda melhor do que os sentinelas em reforçar as regras”, disse Nick. “Elas vão reagir a coisas de que não gostam e vão informar você a respeito disso, porque elas acreditam nisso. Trata-se de respeito. É como se você tivesse criado essas regras e estivesse tentando criar essa sociedade e é como uma religião.”

Ele comparou a experiência a uma visita anterior a um templo na Tailândia, onde os visitantes devem usar mangas compridas como sinal de respeito. “É a mesma coisa, mas o alvo é o capitalismo e a América corporativa”, disse Stoner. “É como se estivéssemos rejeitando essas coisas aqui, e para vir aqui e ser aceito por nós, você tem que seguir essas regras.”

Um código de conduta que não parece uma lição de casa

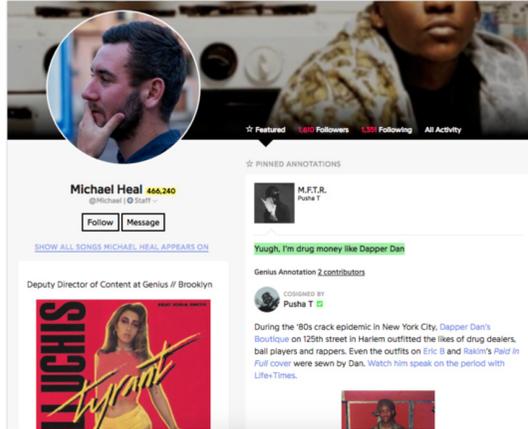
Quando os próprios membros da comunidade ajudam a resguardar as normas, a equipe de suporte não precisa fazer isso e fica livre para trabalhar em outras coisas. Isso também capacita os membros que ficam encarregados de proteger o que os atraiu na comunidade. Eles são incentivados a aprender e proteger os valores de forma mais ampla.

Na comunidade de música Genius, o vice-diretor de conteúdo Michael Heal também citou a importância das normas do grupo. Ele define a cultura de associação de sua empresa como “estabelecer padrões em colaboração com a comunidade”, em vez de simplesmente determinar as diretrizes da comunidade de cima para baixo.

“Não apenas tratamos nossos usuários como parte interessada - dando a eles a possibilidade de se expressar sobre nosso produto e a cultura de nossa comunidade - mas também temos nossa equipe de comunidade no terreno, fazendo exatamente as mesmas coisas que nossos colaboradores”, disse Heal. “Não é apenas uma pessoa

**Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores**

em uma página do Facebook respondendo a mensagens de clientes irritados. Estamos ativamente anotando e editando letras e metadados e discutindo coisas nos fóruns ao lado de nossa comunidade todos os dias.”



A página de Heal na Genius.

Segurança psicológica e saúde da comunidade

Fazer com que os membros reforcem e sigam essas regras é um passo importante para criar um senso de segurança psicológica. Vicky Brasseur, vice-presidente da Open Source Initiative, chama de regra “anti-babacas”. “Ninguém é importante demais para ser expulso do projeto se for um babaca. Porque você não pode ter colaboração se tiver um ambiente e uma cultura que afastam as pessoas”, disse Brasseur. “A melhor maneira de evitar babacas em projetos é ter regras básicas estabelecidas para saber que condutas sua comunidade vai tolerar e quais não vai tolerar. E a comunidade deve ter um papel na definição e aplicação dessas regras básicas.”

Segurança psicológica como vantagem competitiva

Às vezes, os códigos de conduta da comunidade podem parecer superficiais ou maçantes - algo que está ali apenas para constar. Grande parte da web foi vítima disso. Mas esses exemplos sugerem outra coisa: a importância de organizações movidas por membros fornecerem um oásis.

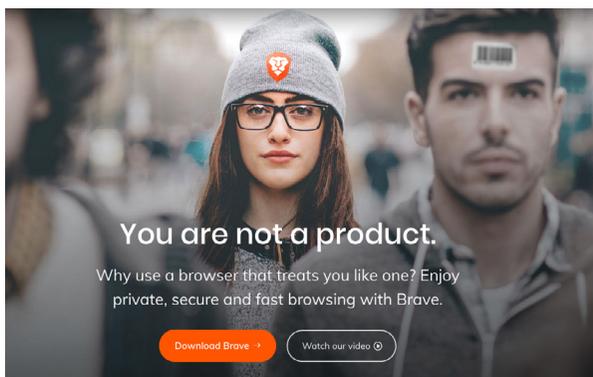
Oferecer segurança emocional e inclusão pode ser um diferencial competitivo. Ao estabelecer regras básicas amplamente divulgadas, com adesão e cocriação com a comunidade, as organizações podem criar experiências melhores e mais colaborativas. O setor de notícias tem uma chance rara de demonstrar normas saudáveis em comparação com as plataformas tóxicas e as fábricas de gritos online que vicejam em outros lugares na web. Queremos ver este setor usar as diretrizes da comunidade e os códigos de conduta mais deliberadamente: não apenas como uma questão de conformidade,

Clubes de membros no setor de notícias e além: o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores

mas como uma vantagem em potencial para os programas de associação que podem oferecer algo diferente e melhor.

Já enfatizamos a importância dos limites ao crescimento e da escala humana. Mas é claro que nem todo crescimento é ruim, e alguns programas precisam crescer se quiserem sobreviver. Então, como outros programas de associação fazem isso, especialmente quando a grana e os recursos de marketing estão apertados? Nós olhamos para outros espaços para inspiração.

Abordagens criativas para marketing e recrutamento



O navegador Brave se descreve como tendo sido “construído por uma equipe de pioneiros da web focados na privacidade e orientados pela performance. Ajude-nos a consertar juntos a navegação na internet.”

Capitalizando acontecimentos e controvérsias da atualidade como uma oportunidade de marketing

O navegador Brave é um peixe pequeno que enfrenta Golias como o Google Chrome, o Internet Explorer da Microsoft e o Safari da Apple, usando um modelo único orientado por membros. Em vez de apenas executar um software, os usuários são pagos por meio de criptomoeda e incentivados a indicar outros para participar.

Esses peixes grandes têm enormes orçamentos de marketing em comparação com o Brave - então, como competir? Em parte, tirando vantagem do ciclo de notícias e dos momentos de maior conscientização sobre as questões que lhe dizem respeito. Para a Brave, isso significou capitalizar a cobertura noticiosa sobre os requisitos de GDPR (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) da Europa e o escândalo Cambridge Analytica do Facebook. Eles usaram as redes sociais para oferecer uma possibilidade de ação aos consumidores preocupados com a privacidade. Eles usaram acontecimentos e controvérsias da atualidade que despertam a sensação de que “algo está corrompido”.

Posicionar a associação como um próximo passo natural para as pessoas fazerem algo sobre o que as revolta é uma estratégia intrigante para programas de associação do setor de notícias em meio a preocupações sobre confiança na imprensa, discurso político acalorado e crescente toxicidade das plataformas online e do discurso público em geral.



Notícias sobre o Facebook se tornam uma oportunidade de marketing nas redes sociais para projetos obcecados com privacidade como o Brave.

Tomando uma posição mais ampla no espaço em que você se encontra

Outro exemplo relacionado a recrutamento e crescimento vem de “assumir uma postura mais ampla” no espaço que as organizações convencionalmente ocupam - pensando além do seu quadrado. Isso permite que as organizações se tornem mais criativas sobre o que está competindo pelo tempo e a atenção de seus possíveis apoiadores e identifiquem oportunidades de marketing criativas.

Organizações de escambo como a Bunz, a Hour Exchange de Portland e a First Canadian Barter Exchange adotaram uma postura mais ampla sobre o que pode estar competindo pelo tempo e atenção de seus membros e o que podem aprender com a concorrência. O Hour Exchange considera o Next Door, uma rede social de vizinhança, e a economia tradicional que apoia negócios baseados em serviços como seus concorrentes diretos, embora nenhum dos dois seja um sistema baseado em escambo.

Com modelos movidos por membros, as maneiras em que as organizações entendem o espaço em que estão inseridas e definem “a concorrência” podem evoluir e crescer de maneiras surpreendentes ou inovadoras que abrem novas oportunidades e abordagens.

Support Democracy. Support Journalism.

Unlimited Digital Access
99¢ for the first month.

SUBSCRIBE

[The San Francisco Chronicle conecta a assinatura do jornal com o apoio à democracia](#)

Um programa de associação a um jornal local pode adotar uma abordagem mais ampla do que se posicionar como apenas vendendo “cobertura noticiosa”. Em vez disso, ele pode falar mais sobre o importante papel que a publicação desempenha na infraestrutura cívica e cultural da comunidade. É algo similar a se dirigir aos membros de um museu: conversar com eles como pessoas que podem ser encorajadas a apoiar uma missão que aumenta a riqueza geral de sua cidade, em vez de simplesmente acessar um produto.

Talvez as notícias não estejam mais apenas no negócio das “notícias”. Com modelos movidos por membros, o espaço ou mercado em que elas estão pode começar a mudar. Isso permite possibilidades atraentes para suas ofertas de valor, entender o que os membros querem, táticas de mensagens e marketing, possíveis parcerias e muito mais.

Pistas para o Setor de Notícias: Escala Humana

Pensando fora da caixa

1. Quais métricas e medidas são mais apropriadas para entender o sucesso do seu trabalho com seus apoiadores? Considere o papel da retenção e como os membros interagem uns com os outros.
2. Existem maneiras pelas quais os membros existentes podem apoiar os novos membros?
3. A saúde da comunidade e a segurança psicológica podem ser sua vantagem competitiva. Como você pode não apenas anunciá-las, mas torná-las uma realidade?
4. Quais regras básicas estabelecidas e amplamente divulgadas sua organização possui? Elas deveriam mudar?
5. Você poderia “ampliar sua postura” para expandir sua compreensão do espaço em que se encontra? Você pode capitalizar sobre eventos atuais relevantes como uma oportunidade de recrutamento de membros?

CONCLUSÃO

Restaurando o elemento humano às notícias

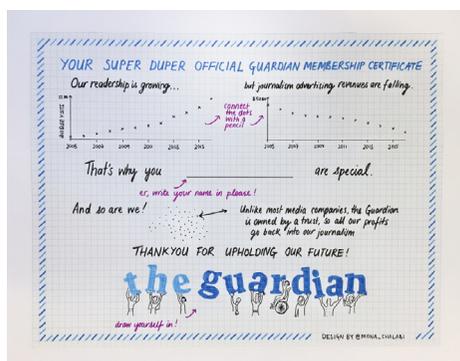
“Algo parece estar quebrado no mundo” é um sentimento que ouvimos frequentemente de apoiadores de meios de notícias independentes, quer se trate de ter sua privacidade violada ou de os sites muitas vezes abusarem de sua atenção. Combinado com um sistema econômico que está dismantelando os sistemas vivos do planeta e um “equilíbrio” da vida profissional e pessoal que fritas as pessoas e as adocece, não surpreende que as pessoas estejam se afastando da mídia voltada apenas para uma grande escala.

Em meio a isso, a oportunidade de participar de algo diferente é um convite para potenciais colaboradores: um pedido para fazer parte de esforços colaborativos para encontrar soluções e fazer algo útil quando eles poderiam apenas lavar as mãos.

Movimentos movidos por membros se alimentam de energia humana. Eles estão focados nos interesses dos membros e se conectam a algo maior para cidades, causas e vidas espirituais. Esses projetos são primariamente responsáveis por algo maior do que a busca de tráfego digital. Eles prestam contas não a anunciantes ou a membros do conselho. Em vez disso, esses empreendimentos estão melhor posicionados para o impacto quando alinham os incentivos de negócios aos incentivos dos membros. Isso resulta em projetos mais justos e equitativos.

Além de quão acessíveis são os produtos (incluindo as linguagens em que estão disponíveis, quais oportunidades eles oferecem para pessoas com habilidades diferentes, e quantos passos são necessários para sair) e quanto custam, uma conexão emocional pode fazer a diferença entre alguém que se torna um usuário leal e alguém que nunca mais retorna. Existem maneiras práticas de restaurar o elemento humano no comércio, na mídia e muito mais. Isso significa estudar como os usuários encontram seu trabalho e projetá-lo para pertencer a eles. Os projetos de design participativo resultantes disso são mais inclusivos e convidativos, humanos, humildes, únicos, atenciosos e operam com integridade e independência.

Clubes de membros no setor de notícias e além: o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores



A importância de evidência tangível de afinidade é algo que o Guardian US também reconheceu com os certificados que envia a seus membros com arte da editora de dados Mona Chalabi. O visual desenhado à mão apoia a ideia de que o site é criado por e para pessoas.

Projetos que convidam as pessoas desde o princípio e enviam uma mensagem clara: podemos consertar isso. Esses projetos transmitem a ideia que o mundo não saiu completamente do nosso controle. Não somos espectadores indefesos; somos pessoas com capacidade de ação. Por meio da razão, do debate e dos esforços liderados por seres humanos, ainda podemos resolver problemas. Há muitas outras pessoas que se sentem da mesma maneira, e isso representa uma oportunidade única para organizações de notícias mais sagazes. De Correspondent apela para as reações do momento às notícias de alto volume, mas de baixo valor, oferecendo um “antídoto para a rotina diária de notícias”.

A associação muitas vezes flui de uma insatisfação com o mundo tal como está - combinada com a crença de que ele pode mudar. Esse pessimismo generalizado geralmente faz florescer um otimismo acionável.

A demanda por formas de trabalho mais inclusivas e interativas é imprescindível para a sustentabilidade dos espaços onde as pessoas trabalham, aprendem, fazem compras, passam tempo online e relaxam. Projetos que solicitam não apenas o feedback do público, mas também a participação, evitam perder tempo fazendo coisas que as pessoas não querem. Elas são as organizações que veremos crescer nos próximos anos - e aquelas que apostamos que também vão oferecer as experiências mais desejáveis e inclusivas.

Biografias dos membros da equipe

Emily Goligoski (@Emgollie) é diretora de pesquisa do Membership Puzzle Project, uma colaboração entre a plataforma holandesa de jornalismo De Correspondent e a Universidade de Nova York. Anteriormente, trabalhou como líder de pesquisa em experiência do usuário na redação do The New York Times e levou pesquisas de design para a Mozilla Foundation. Emily é coautora do “Tow Guide to Audience Revenue & Engagement” (“Guia Tow para Receita e Engajamento de Audiência”) com Elizabeth Hansen e está escrevendo um livro sobre design com membros da comunidade para a editora A Book Apart.

Matt Thompson (@OpenMatt) é redator, coach de colaboração e ex-diretor sênior da Fundação Mozilla. Ele é autor do livro The Joy of Teamwork: 30 ways to work smarter together (A Alegria do Trabalho em Equipe: 30 maneiras de trabalhar em conjunto de maneira mais inteligente, em tradução livre), um manual para colaboração criativa e saúde da equipe que está para ser publicado. Ex-jornalista da CBC e cineasta vencedor do Webby Award, ele é um palestrante frequente em conferências e uma “cobaia humana” para técnicas de colaboração de ponta.

Gonzalo del Peon (@gonzalodelpeon) é um graduado recente do programa de mestrado Studio 20 da NYU, focado em jornalismo digital e inovação. Além de seu trabalho no Membership Puzzle, ele foi Summer Fellow em 2018 do American Press Institute e consultor de startups de notícias sobre seus modelos de negócios em estágio inicial e estratégias de receita de audiência. Ele é apaixonado pelo uso de design e modelos de negócios centrados no ser humano para tornar o panorama de notícias mais sustentável e focado na comunidade.

Laura Ballay (@uxstrategist) é uma estrategista digital e educadora de design interessada na interseção entre pessoas, espaços e tecnologias emergentes. Ela divide seu tempo entre ensinar na Simon Fraser University e praticar design centrado no ser humano para ajudar as organizações a descobrir oportunidades de inovação.

Cherie Hu (@cheriehu42) é jornalista freelance na indústria musical e pesquisadora, com foco em tendências tecnológicas / digitais e mercados emergentes. Baseada em Nova York, ela é uma das principais redatoras de tecnologia da Billboard e contribuiu para a Forbes por mais de dois anos, com textos publicados também na Music Ally, no The Juilliard Journal e na Harvard Political Review.

Corinne Osnos (@osnosis) é jornalista, pesquisadora de design e ganhadora de uma bolsa de estudos do Google News Lab em 2018. Em sua função atual, ela gerencia a estratégia de audiência na New York Media e é apaixonada por projetar experiências de mídia centradas no usuário. Ela é graduada do programa de Inovação em Mídia e Empreendedorismo Digital da Northwestern University. Ela mora em Nova York.

Daniel Stringer (@danieltheory) é um cientista social interessado nas maneiras pelas quais novas tecnologias podem tornar a sociedade mais justa, humana e consciente.

**Clubes de membros no setor de notícias e além:
o que a mídia pode aprender de outros movimentos movidos por apoiadores**

Ele opera a Stringer Labs, uma consultoria que fornece expertise em design centrado no ser humano para organizações de tecnologia e mídia. Com uma carreira que inclui cargos na Google, no Facebook e no Banco Mundial, seu trabalho aborda as realidades transculturais da criação de produtos tecnológicos em escala global. Daniel recebeu seu PhD em Ciências da Aprendizagem pela Universidade de Stanford.

JP Gomes (@JP_Gomes) é um estrategista e pesquisador de design baseado em Nova York, com extensa experiência em comunicação estratégica e jornalismo. Ele liderou o desenvolvimento e a implementação de programas estratégicos de comunicação e diplomacia pública para a Presidência do Brasil, o Ministério das Relações Exteriores do Reino Unido e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, com foco nas negociações globais sobre mudanças climáticas, desenvolvimento sustentável e erradicação da pobreza.