



## **I. algumas anotações sobre comunidades**

Toda relação é única, nova, desconcertante, e se acreditarmos que nossas experiências anteriores nos preparam para tudo, teremos que morder a língua logo logo.

Chegar a alguma conclusão sobre como gerenciar algo tão vivo e intenso quanto uma comunidade online pareceu-me sempre uma quimera. Jamais tentei sistematizar ou registrar ou compartilhar o que descobri nesses anos todos.

Sugeriram-me conduzir um curso sobre comunidades online, e relutei. Aceitei só depois de muita hesitação e incerteza, e enfim compilei alguns princípios básicos e me pus a estruturá-los de maneira didática, a preparar exercícios, referências... Nasceu um curso breve, com mais perguntas do que respostas, como um bom curso deve ser.

Limitar esse material a apresentações... presenciais não seria de meu feitio. Para que esse pouco que acumulei pudesse ser compartilhado por muitos e semeasse algumas boas dúvidas além do alcance da minha voz e mãos, preparei esse condensado preliminar e o publiquei aqui na usina.

Com o tempo pretendo refiná-lo, enriquecê-lo com contribuições alheias, incorporar dicas e críticas.

### **A. Introdução**

Mensagens rabiscadas no tampo da carteira, impropérios nas paredes de banheiros, pombos-correios, mensagens em garrafas, tambores na selva... Desde a nossa infância e desde a infância da espécie pessoas lançam mão do que estiver à mão para criar novos laços, para conhecer e se dar a conhecer. Do caseiro telefone ao rádio-amador, fitas cassete, vídeos caseiros, as tecnologias mais diversas carregaram nossos afetos e tesouros em todas as direções, aproximando o que a geografia separou, unindo almas quando os corpos não podiam.

Somos criaturas sociais. Tornamo-nos mais humanos à medida em que nos envolvemos com outros humanos. As teias invisíveis de contatos e afetos que nos atravessam estão aí para provar, e a mais intangível das redes foi tomada de assalto não por técnicos, não por homens de negócios, mas sim por pessoas comuns, que através das ferramentas mais simples montam universos pessoais, ambientes coletivos, e descobrem novas maneiras de ser profundamente humanos.

Se comunidades são nossa segunda natureza, por que então nos preocuparmos com elas? A razão é simples, embora não seja racional: como qualquer coisa viva, comunidades requerem cuidados para que sejam férteis, não degenerem nem morram.

### **B. softwares sociais**

O conceito de softwares sociais é útil porém vago, pois sociais mesmo são as pessoas, e foram elas que deram a algumas ferramentas um uso inusitadamente social.

Uma cartografia rápida do cenário atual mostraria como softwares sociais:

#### **1. chat**

Nesse exato momento um número incalculável de pessoas (avatars? nicknames?) popula inúmeras salas de bate-papo. Alguns aspectos associados a chat são:



## **definindo uma solução de chat**

Algumas decisões importantes ao se criar um ambiente de chat:

- o chat poderá ser acessado diretamente, sem passar por páginas intermediárias?
- anônimos podem participar?
- o usuário pode escolher seu apelido?
- usuários podem criar suas próprias salas?
- as salas podem ser customizadas?
- os usuários podem fazer upload de imagens?
- os usuários podem usar html nas mensagens?
- haverá um limite de usuários por sala?
- haverá um disclaimer para isentar a empresa de responsabilidades jurídicas?
- será possível denunciar usuários com comportamento abusivo?
- haverá algum monitoramento dos chats? de que tipo?
- será possível expulsar da sala usuários inconvenientes?
- caso o número de usuários cresça, a plataforma suporta?
- será possível salvar o conteúdo de um bate-papo?
- todos os usuários vêem todos os usuários?
- é possível responder para um determinado usuário de maneira pública?
- ao se responder uma questão, há na resposta alguma indicação de a quem ela se refere?
- usuários podem mandar mensagens entre si privadamente?
- é possível limitar o número de participantes ativos?
- é possível haver ouvintes, sem direito de envio, só de leitura?

Algumas métricas relativas a chats:

- total de participantes
- pico de participantes simultâneos
- mínimo de participantes simultâneos
- duração média de participação

## **aberto livre**

Portais costumam deixar ambientes de chat permanentemente disponíveis, e para acomodar afinidades diversas dividem as salas de chat em categorias: jovem, senior, romance, balada...

Usuários entram e saem das salas à vontade, criam suas próprias salas, e o ambiente está permanentemente disponível para o uso.



## **aberto fixo**

Usos corporativos de chat podem requerer uma maior rigidez no ambiente: salas fixas, moderadores, login com senha, identificação dos participantes... vários expedientes podem ser usados para garantir a segurança e confiabilidade no ambiente de bate-papo.

- **Permanente**

A vantagem de se manter salas de chat permanentemente abertas é permitir que diálogos possam ser criados a qualquer momento sem intervenções externas, o que pode ser interessante para equipes em contato permanente.

O uso de ferramentas de chat para suporte online ao usuário tem se popularizado, e um atendente pode administrar várias conversações simultâneas sem maiores problemas, o que é inimaginável numa estrutura de call center tradicional.

- **Agendado**

Uma aplicação interessante das salas de chat são bate-papos agendados. Um exemplo: convida-se um ou mais especialistas para responder às questões dos visitantes num horário determinado, como numa entrevista coletiva.

Para que essa idéia não se transforme num pesadelo, algumas precauções são necessárias

## **Com convidados**

- Envio prévio de perguntas
- Inscrição prévia
  1. Ouvintes
  2. Participantes
- Agenda
  3. Convite
  4. Lembretes

## **2. cartões postais**

## **3. email**

### **mailing lists**

### **newsletters**

### **listas de discussão**

- thread



**4. blogs**

<http://www.globo.com>

<http://www.movabletype.org>

**5. RSS**

**6. albuns pessoais: fotos, arquivos**

**7. enviar para amigo/ convite**

**8. calendario comum**

**9. forum**

**10. k-logs**

**11. instant messengers**

**12. wiki**

<http://www.wikipedia.org/wiki/WikiWiki>

**13. rating**

**14. reviews**

<http://www.viasampa.com.br>

**15. MatchMaker**

[yahoo.parperfeito.com.br/](http://yahoo.parperfeito.com.br/)

**16. FAQ**

**17. Job Center**

**18. Classifieds**

**19. enquetes**

**20. quiz**

**21. plataformas colaborativas**



## 22. peer-to-peer (P2P)

### C. terminologia

Três pessoas festivas são uma festa? Cem pessoas num ônibus são uma turma? E se virarem uma turba?

Mais importante do que a nossa impressão sobre pessoas reunidas é como essas pessoas interpretam o que está em andamento, sua própria percepção, e a maneira como agem em relação a essa... relação.

Três cenários básicos são possíveis:

#### 1. segmento

Você receber um convite do seu banco para um evento social no Teatro Municipal. Você vai a primeira vez, vai numa segunda, numa terceira e começa ao fim reconhecer rostos. "O que essas pessoas têm em comum comigo?", você se pergunta, sem imaginar que aquele grupo dispare, heterogêneo, faz parte de uma categoria de clientes XYZ do seu banco, digamos os "premium-com investimentos agressivos-casados-altos executivos". O banco **segmentou** seus clientes por **critérios próprios** e decidiu se relacionar com eles de maneira **segmentada**.

Essa segmentação vai aproximar pessoas afins? As pessoas vão criar vínculos interpessoais? Talvez não, mas o que o banco quer ele já conseguiu.

#### 2. grupo

Uma reunião de pessoas, espontânea ou não, começa a merecer o nome de grupo quando.. as pessoas se enxergam como um grupo. O que define um grupo? Essa é uma pergunta que esperamos responder ao longo desse trabalho conjunto.

#### 3. comunidade

A partir de um certo momento os membros de um grupo passam a encarar aquele ambiente como algo próprio, algo a ser preservado, algo onde vale a pena investir seu tempo e afeto. É a partir desse momento quase miraculoso que podemos considerar um grupo uma comunidade.

### D. conceitos envolvidos

Para entender melhor e tirar o melhor proveito desse potencial social da internet, vale a pena resgatar alguns conceitos de marketing e business e introduzir uma noção biológica-antropológica-sociológica-urbanística essencial.

#### 1. segmentação

Segmentar é aplicar algum critério arbitrário de classificação em grupos humanos, para podermos então tratá-los de maneira uniforme. Bancos costumam criar produtos específicos para universitários, profissionais liberais, militares... e para cada um deles cria uma linha adequada de comunicação e marketing.

A comunicação segmentada é uma especialidade do marketing direto, e se opõe a comunicação de massa associada normalmente à publicidade tradicional.



## 2. mensuração

Uma máxima do marketing direto diz "você não pode gerenciar se você não puder medir, e você não mede se não planeja antes". Isso é um alerta fundamental para os profissionais de internet que se iludem com a dita facilidade de mensuração na internet: se você não define de antemão o que vai ser medido e como, pode ser impossível depois tirar qualquer conclusão decente sobre seu projeto.

Definir de antemão o que deve ser medido impacta na modelagem de dados, na escolha das ferramentas e no próprio desenvolvimento das interfaces.

## 3. CRM

CRM é a abreviação em inglês para **Customer Relationship Management**, que é o gerenciamento da relação com o consumidor. O CRM ganhou importância quando se percebeu que clientes são um patrimônio, têm um custo, trazem receita, e devem ser tratados como um capital.

Um dos aspectos mais interessantes no CRM é a **fidelização**: devemos manter os bons clientes fiéis a nós, e quanto mais nos relacionarmos com ele mais vamos aprender um sobre o outro. Comunidades e grupos online podem ser uma excelente estratégia de fidelização.

## 4. knowledge management

Inventaram um nome bonito antes de descobrir o que fazer com isso: knowledge management é o gerenciamento de conhecimento, e por mais que haja soluções por aí, o problema ainda parece em aberto.

Grupos humanos, empresas, associações geram conhecimento naturalmente, mas esse conhecimento tende a ficar isolado na cabeça das pessoas, nos departamentos, e não flui. Fazer com que esses conhecimentos pontuais converjam e monte um conhecimento coletivo que todos possam usufruir é o desafio do KM, e as soluções passam pelas intranets corporativas, k-logs, etc.

Alguns dos fatores de sucesso e fracasso de qualquer iniciativa de KM são comuns aos de qualquer plataforma social, pois dependem basicamente de pessoas.

## 5. emergência

Eis um conceito importantíssimo emprestado das ciências biológicas e humanas. Onde há um número elevado de indivíduos interagindo, podem emergir padrões coletivos de comportamento, e essa emergência ocorre sem que ninguém a tenha ordenado, parece ser espontânea, instintiva.

Formigas agem ordenadamente sem que haja um comandante. Abelhas idem. Multidões humanas, cardumes de sardinhas, pessoas em festas, comerciantes de um bairro, todos eles podem manifestar um comportamento organizado que emerge pela simples observação do que os outros ao lado estão fazendo.

## E. aplicações possíveis

Conceitos são ótimos quando são úteis, e os conceitos que apresentamos têm todas as aplicações interessantes no mundo corporativo:

### 1. comunicação segmentada

Uma vez conhecendo nossos clientes, podemos nos relacionar com eles de maneira diferenciada: com os casados falamos de um jeito, com os aposentados de outro, para os clientes de pré-pago oferecemos uma coisa, para os de pós-pago outra...



## **vantagens**

Há várias vantagens em se investir na comunicação segmentada:

- a chance de nossa comunicação ser mais efetiva aumenta
- você não desperdiça recursos falando coisas erradas para pessoas erradas
- o cliente sente que está sendo tratado de maneira mais personalizada, e tende a ser mais fiel.

## **riscos**

Comunicação segmentada, porém, não é a panacéia universal, e alguns fatores práticos limitam seu uso:

- segmentar dá trabalho: requer planejamento, requer boas bases de dados, requer criar várias linhas de comunicação, requer mensuração...
- segmentar custa caro: personalizar, divulgar em lotes menores, tudo isso aumenta o custo unitário.
- segmentar é um esforço contínuo: clientes mudam, se casam, trocam de marcas... e se você descuidar pode estar falando de maneira segmentada com pessoas fora da segmentação original
- segmentar implica aprendizado: à medida que você se comunica de maneira segmentada, você aprende sobre seu público, e melhora cada vez mais a relação... isso tudo se você estiver se preocupando em aprender.
- segmentar significa foco no cliente, mas normalmente as empresas não enxergam o cliente, enxergam os produtos, e cada produto tende a desenvolver uma comunicação exclusiva com o mesmo cliente. Resultado? Desperdício e mensagens conflitantes que podem embaralhar a relação com a marca.

## **2. grupos**

Investir em plataformas sociais ou grupos é uma escolha peculiar: quer você faça isso ou não, o seu público-alvo pode fazer isso sozinho. Quando uma fabricante de motocicletas decide criar um "clube dos loucos por motos", descobre que já existem dezenas de grupos autônomos com a mesma proposta, todos eles indo muito bem, obrigado.

## **vantagens**

As vantagens de pertencer a um grupo são várias:

- você conhece pessoas
- você encontra ajuda
- você pode ajudar
- você pode conseguir coisas que não conseguiria sozinho
- você centraliza vários fluxos em um lugar só
- etc, etc, etc...
- Para uma empresa, o investimento em grupos traz como benefício:
- estende a experiência da marca
- cria um maior vínculo com o cliente



- traz um grande aprendizado sobre o cliente
- o cliente passa a conhecer melhor a marca
- gera-se conhecimento (FAQ's, knowledge bases, etc)
- abre-se um canal privilegiado de comunicação
- pode-se acompanhar o cliente ao longo do seu ciclo de vida

### **riscos**

Investir em grupos não tem retorno tão garantido quanto parece, pois há uma série de riscos embutidos:

- por mais que o ambiente seja atrativo, não conquista a confiança do target
- o custo para construir o grupo não corresponde a um retorno futuro
- custos ocultos (gerenciamento, monitoramento, conteúdo) podem minar o orçamento original
- os membros podem decidir criar seus próprios grupos
- as regras e políticas podem inibir a espontaneidade e travar os membros
- descuidos de segurança podem trazer complicações jurídicas
- a falta de planejamento pode tornar o projeto inviável
- o fiasco do grupo pode arranhar a imagem da marca

E para os membros do grupo, quais são os riscos envolvidos?

- sarna pra se coçar, ou seja, o grupo gera mais preocupações ainda
- acidentes com relação a privacidade
- experiências desagradáveis com outros membros
- decepções com o intuito do ambiente
- consequências pessoais negativas (retaliações, punições, etc)

## **3. comunidades**

Quando um grupo se torna uma comunidade, as forças envolvidas crescem em número e intensidade, o que aumenta tanto o aspecto positivo quanto os riscos envolvidos.

### **vantagens**

Uma comunidade autêntica oferece vantagens únicas aos seus membros:

- sensação de pertencimento
- sensação de amparo
- sensação de responsabilidade
- prestígio entre os pares
- a possibilidade de criar algo comum
- a oportunidade de ser profundamente humano





Para empresas que investem em comunidades há grandes vantagens também:

- em comunidade, surgem novas alianças e idéias e projetos
- comunidades tendem a se auto-gerir, o que reduz o custo de manutenção
- comunidades podem gerar feedbacks importantes para o aprimoramento de serviços e produtos
- comunidades podem ser um balão de ensaio para novos projetos
- comunidades podem nos ensinar muito sobre o que motiva nossos clientes

### **riscos**

Há muita energia e emoções envolvidas em uma comunidade, e os riscos são fortes:

- decepções com uma comunidade não são reversíveis
- a ruptura com uma comunidade pode abalar a relação com a própria marca
- desastres interpessoais na comunidade podem inviabilizar relações de trabalho
- deslizos com a privacidade podem ter consequências severas
- comunidades podem tomar rumos incontroláveis
- dissidentes podem formar uma comunidade antagônica

## ***F. questões culturais***

Plataformas sociais dependem tão fortemente das pessoas que as compõem que diferenças de cultura e costumes podem ter influência surpreendente. O papel que esses nuances culturais exerce é tão forte que vale a pena analisar a questão com mais cuidado.

### **1. culturas regionais**

Anedotas à parte, povos se comportam muito diferentemente nas relações pessoais. O telefonema mais básico no Brasil envolve um ping-pong de amabilidades tanto no início quanto na despedida, o que não se observa num telefonema de americanos, por exemplo.

Alguns cases estrangeiros de comunidades (Slashdot, Friendster, etc...) têm aplicabilidade questionável num país como o nosso, pois se baseiam num grau de confiabilidade recíproca e de bom-mocismo inimagináveis por aqui.

Por outro lado, o entusiasmo com que nós aqui abraçamos novidades e modismos e a nossa habilidade inata para contornar dificuldades facilita em muito a adoção de novas plataformas e propostas.

### **2. culturas profissionais**

Algumas categorias profissionais têm uma vocação natural para o compartilhamento de informação, para a colaboração desinteressada. Profissionais de internet, por exemplo. Em ofícios como a publicidade, vaidade e competição podem dificultar a emergência de um espírito colaborativo. Médicos podem ter uma resistência ferrenha a tecnologia, consultores podem ter receio de se expor... Saber identificar as barreiras e as motivações de cada tipo de profissional requer pesquisa e sensibilidade.



### 3. culturas "demográficas"

Criar um espaço comunitário para adolescentes é tarefa fácil: adolescentes são gregários, abertos a inovação, gostam de pertencer a algo, querem ter um espaço sem adultos... Conquistar membros assim é fácil, mas retê-los é outra história: jovens são volúveis e não são jovens para sempre.

Outras categorias demográficas (idosos, solteiros, desempregados, interioranos, doentes crônicos, milionários...) podem apresentar dificuldades e facilidades específicas para a convivência num ambiente online.

### G. riscos clássicos

Um grupo é, parafraseando um artigo americano, seu pior inimigo. Surpreendentemente, o mesmo grupo que gera tanta energia e crescimento, gera também sua própria dissolução e morte.

A análise de casos e casos de grupos falecidos aponta três candidatos a *causa-mortis*:

#### 1. sexualização

O pior a se fazer com relação a libido é fazer de conta que ela não existe. Mesmo no grupo mais técnico e focado, a entrada de um novo participante desperta a curiosidade libidinosa dos presentes, e em qualquer galeria de fotos as pessoas mais belas são mais clicadas. Por mais que você barre, sempre haverá um canal alternativo e sub-reptício para o desejo circular no seu grupo, e dentro de certos limites isso é saudável.

A menos que sua comunidade tenha como foco as maravilhas do sexo, convém ficar atento para abusos. Dicas: crie um canal para reclamações a respeito de comportamentos indesejáveis, e puna prontamente o transgressor. Um exemplo: o *instant messenger* do Yahoo permite o uso de webcams, mas logo abaixo da imagem há um link para "*report abuse*". No ICQ você pode rapidamente lançar o usuário desagradável numa *ignore list*.

#### 2. demonização

No livro 1984 de George Orwell as pessoas se reuniam sistematicamente para odiar intensamente por um minuto o vilão-mor e inimigo público número um. Em grupos com forte afinidade não é difícil surgir algum assunto ou pessoa que sirva como pára-raios da raiva de todos, o que pode provocar momentos de grande coesão e participação, mas essa coesão em torno de ódios pode matar vínculos mais nobres, afugentar membros moderados e tornar o solo estéril para discussões construtivas.

#### 3. adoração

O reverso da demonização é a adoração, outro lado da perigosa moeda da exclusão. Muitos grupos nascem a partir de um forte vínculo a uma marca ou produto ou mesmo hobby. Basta passear pelos grupos do Yahoo para constatar: usuários de Mac, aficionados de jipes, fanáticos por charutos, e assim por diante.

Quando esse vínculo comum passa de um certo limite, temos a adoração, e onde prevalece a adoração nasce a intolerância, míngua a diversidade, e com o tempo o grupo estagna.

### H. motores internos

Existem muito mais forças em jogo em um grupo do que libido ou exclusão, forças que garantem a atratividade, a coesão e a fecundidade de um grupo. Estas são algumas delas:



## 1. what's in it for me

Não se iluda imaginando que as massas vão prontamente entregar seus dados pessoais e embarcar no seu grupo como numa tábua de salvação. Usuários são desconfiados, e precisamos deixar bastante claro o que ele ganha ao se filiar, do contrário ele continuará anônimo e oportunista.

## 2. conveniencia

Um grupo online é preferível a qualquer outra forma de associação quando ele traz mais conveniência do que seus concorrentes presenciais. Comunidades de usuários de um determinado software disponibilizam FAQs, foruns e outros conteúdos gerados coletivamente que são muito mais convenientes que o próprio suporte oferecido pelas empresas.

## 3. relevancia

O grau de relevância do que é trocado e gerado em um grupo pode ser a chave para sua sobrevivência. À medida em que a relevância real se dilui (por **sexualização, adoração, demonização** ou simplesmente por... irrelevância) o grupo corre risco de perder massa crítica. Se a relevância média for alta, o grupo tende a crescer naturalmente.

## 4. pertencimento

Mesmo o **Unabomber** atocaiado numa cabana no mato devia se sentir pertencente a um grupo, nem que fosse o dos **terroristas-misantropos-que-gostam-de-desconforto**. Pessoas precisam pertencer, fazer parte, e se orgulham desse pertencimento: usam bonés, camisetas, canecas, adesivos... Facilitar esse sentimento é positivo mesmo nos grupos mais técnicos.

## 5. reversibilidade

A diferença entre usar o boné de uma marca e tatuá-la no peito é que o boné sai fácil. Um fator importante em um grupo é a certeza de que se pode entrar e sair do grupo a qualquer momento, sem maiores traumas. Isso vale para: cancelamento de newsletters, suspensão do envio de mensagens, abandono do grupo, e sobretudo no momento de fornecer dados pessoais em troca de privilégios.

## 6. identificação (isso nao eh pra mim)

Uma vez que o grupo já tem um perfil definido, é fundamental deixar isso explícito logo na entrada. É preferível que alguns candidatos se desanimem nesse momento a ter um monte de curiosos circulando e provocando tumulto até perceber que ali não é seu lugar.

## 7. pressão dos pares

Ter gente em torno pode servir como estímulo ou como inibidor, e equilibrar esses dois aspectos envolve desde o gerenciamento do dia-a-dia como decisões no planejamento: o membro precisa se identificar? é possível usar apelidos? é possível publicar anonimamente? Qual a privacidade que os usuários têm?

Em determinados ambientes, onde os riscos legais e de segurança são elevados, a privacidade pode ser bastante sacrificada, o que limita a "ousadia" individual por receio da pressão dos pares.

## 8. prestígio

Mais do que vitórias ou medalhas, o prestígio entre os pares parece ser um grande motor das comunidades online. Esse prestígio se ganha por uma postura consistente, pelo acúmulo de feitos e sobretudo pelo reconhecimento dos outros membros.



## 9. competição

Competitividade move grande parte da nossa vida cotidiana, desde o ambiente de trabalho até o lazer mais preguiçoso. No ambiente colaborativo de um grupo, a competitividade explícita (concursos, disputas, troca de farpas) podem provocar um acaloramento, mas não necessariamente é positiva.

Observações de especialistas indicam que a mentalidade agônica (competitiva, guerreira) perde feio, no ambiente online, para a mentalidade hedonista, mais colaborativa e pacífica.

## 10. good will

Todos querem fazer algo que faça diferença. Todos têm dentro de si o impulso da generosidade, do altruísmo, da solidariedade. O difícil é trazer isso à tona, e mais difícil ainda achar onde aplicá-lo. Eis aqui um dos segredos das comunidades online: são um ambiente propício para se exercitar essas virtudes, onde ser bom é menos arriscado e assustador do que em ambientes tradicionais.

Dê uma chance, uma causa e um ambiente propício e seus membros vão surpreender você.

## I. topografia da comunidade

Comunidades podem ser tão diversas quanto são construções: podem ser como praças, como pirâmides egípcias ou bazares persas. Tudo depende de se definir quem pode o quê e como, e as possibilidades se multiplicam:

### 1. níveis de acesso

Ao "entrar" em um grupo, é de se esperar que "lá dentro" seja diferente do "aqui fora". Terei acesso a conteúdos restritos? Ficarei livre de anúncios? Poderei me comunicar com pares? O que ganho com isso?

A topografia mais básica consiste em se definir:

#### área pública

A face "externa" de uma comunidade pode ter vários papéis:

- estimular a entrada no grupo
- ser a fachada comum para vários grupos reunidos
- filtrar os interessados no grupo
- dissimular a existência de um grupo por trás
- compartilhar com o público em geral aquilo que o grupo gera
- apresentar as notícias mais recentes
- facilitar o descobrimento de outros grupos análogos
- popularizar os membros do grupo junto a segmentos específicos

Como se vê, a face pública de um grupo merece atenção especial e influi na evolução do próprio grupo.

#### área logada

Uma vez que o usuário se identifica (mediante login e senha, por exemplo, ou cookie) ele passa a circular por uma área restrita. O que essa área restrita oferece deve ser sopesado e planejado cuidadosamente. Eis algumas questões clássicas:



- o que ele passa a acessar?
- o que ele deixa de ver ao entrar?
- ele pode configurar essa área logada?
- ele vai ter que se identificar a cada vez?
- caso receba uma newsletter e clique nos links, ele ainda tem que se identificar?
- ele terá canais privilegiados de comunicação?
- é possível entrar como convidado só para conhecer?
- todos os logados vão ter acesso às mesmas coisas?
- caso haja conteúdos exclusivos para "logados plus", eles vão ser invisíveis para os logados simples?
- caso coexistam várias áreas logadas (para professores, alunos, por exemplo), é possível fazer parte de mais de uma?

## 2. identidade

Obrigar os membros a se identificarem pode ser inevitável em alguns casos específicos, pois apelidos e codinomes podem ter riscos legais e de segurança inaceitáveis.

Em grupos mais relaxados, o uso de apelidos (nicknames) pode liberar grande parte dos entraves à livre expressão. Aqui estão algumas questões associadas:

### apelido

- uma pessoa pode ter mais de um nickname?
- caso seja possível ter mais de um nickname, será necessário criar outro login e senha?
- caso haja vários aplicativos sociais na área logada, o apelido será o mesmo em todos?
- é possível postar/votar sem indicar o nickname?

### nome

- o cadastro requer que eu me identifique?
- quais informações minhas são mandatórias?
- minha identidade e email podem ser privadas?
- que garantia eu tenho de que meus dados não vazarão?

### validação

Como saber que alguém "digital" é realmente a pessoa que diz ser? Validar a identidade de um membro é uma tarefa penosa, e que tem implicações tecnológicas e jurídicas. Aqui vão algumas possibilidades de validação, com diferentes graus de confiabilidade:

- cadastro sem dados mandatórios além de login e senha
- o email é mandatório
- dados "oficiais" são mandatórios (CPF, código do empregado, chassi do veículo)
- o usuário tem que ser convidado
- o usuário tem que ser confirmado por outros usuários



## **senha**

Senhas parecem ser um mal necessário, e sua necessidade cresceu tanto que o mal associado a elas também cresceu. Todos nós somos obrigados a memorizar senhas cada vez mais complexas, e devemos renová-las com frequência crescente. A própria maneira de fornecer as senhas vêm se tornando um pesadelo: teclados virtuais, telas que nunca são as mesmas...

Devemos definir com muito cuidado que grau de dificuldade a obtenção da senha deve ter, pois processos intrincados podem ser um balde de água fria, e processos descuidados podem abrir a caixa de Pandora. Eis alguns processos possíveis

- o usuário se cadastra, define seu login e senha livremente
- a senha tem regras (X algarismos, Y letras, etc)
- o usuário se cadastra e recebe sua senha por email
- o usuário se cadastra, recebe um código de confirmação, volta ao site para confirmar, e finalmente recebe sua senha por email
- a senha expira periodicamente
- caso se esqueça a senha, pode-se enviá-la novamente para o email registrado
- caso se esqueça a senha, deve-se responder a uma pergunta-lembrete para que ela seja
- caso se esqueça a senha, uma nova é gerada e enviada por email

## **3. papéis**

Comunidades não são "casa da sogra", onde todos podem fazer o que bem entenderem. Mesmo em ambientes totalmente abertos (como Wiki, por exemplo) alguém tem que responder pela parte técnica, pagar as contas, responder juridicamente... No universo dos softwares sociais os papéis mais comuns, com seus direitos e deveres respectivos, são:

### **convidado (guest)**

Uma boa maneira de mostrar aos não-membros de um grupo tudo o que ele teria direito como membro é conceder-lhe o papel de convidado (guest). Convidados podem ser... convidados por email, por exemplo, ou serem redirecionados de outro ambiente, ou através de qualquer ação promocional.

Permitir a entrada e circulação de convidados pode requerer alguns truques técnicos, pois o convidado deve poder ver e acessar apenas parte do conteúdo e serviços, mas o esforço compensa, e pode ser uma ferramenta eficiente de aquisição.

### **membro**

Membros podem perder seu status e privilégios caso transgridam as regras do grupo ou se comportem de maneira inaceitável, o que deve levar a uma revisão das regras atuais.

### **moderador**

Por razões de segurança é comum que todo conteúdo seja revisado antes de ser publicado, o que faz necessária a presença de um moderador, capaz de decidir o que é ou não publicável. O moderador pode assumir o papel de mestre de cerimônias da comunidade, zelando pelo *mood* geral e mantendo a atmosfera propícia.



Cabe ao moderador aplicar as regras e decidir em caso de litígio, a menos que se opte por esquemas de decisão coletiva.

### **super-usuário**

Em comunidades de maior porte e volume, é comum que membros mais comprometidos se prontifiquem a assumir papéis e zelar pelo bom funcionamento da comunidade. Em casos como o SlashDot, a iniciativa de algumas áreas e serviços surgiu espontaneamente.

Atribuir poderes de publicação e edição é responsabilidade do moderador, e pode requerer a intervenção do administrador (admin) e mesmo do webmaster.

### **admin**

Em muitos casos uma plataforma tecnológica permite a criação de vários grupos paralelos, e caberá ao administrador operar essa ferramenta. O administrador será capaz de criar grupos, subgrupos, ativar e desativar funcionalidades, nomear moderadores, etc.

### **webmaster**

O webmaster deve responder pelo bom funcionamento do software e hardware, e é a ele que devem ser direcionadas as notificações de problemas e bugs. O webmaster não deve responder nem pela operação das ferramentas, nem pelo conteúdo publicado: ele responde pelo perfeito funcionamento técnico e implantação de novas funcionalidades.

## ***J. tipologia de comunidade***

Comunidades online são compostas de pessoas, uma plataforma ou ambiente online, e mais uma série de fatores sem as quais ela não seria ela mesma: regras explícitas, regras implícitas, protocolos informais, protocolos formais... Aqui estão alguns desses fatores:

### **1. como é inscrição**

E se deixássemos as portas abertas, o que aconteceria? E se exigíssemos de cada um documentos completos e autenticados? Decisões quanto ao processo de admissão na comunidade têm impacto decisivo na velocidade com que se ganha massa crítica ou aumenta a entropia.

#### **aberta**

Quanto menores as barreiras à entrada, mais rapidamente cresce a sua base. Essa velocidade pode ser interessante no lançamento da comunidade, onde ainda há poucos atrativos que valham obstáculos maiores.

Um erro comum e irreversível é tornar esse processo tão simplificado que, ao final, acabamos com um volume enorme de usuários sobre os quais nada sabemos, e convencê-los posteriormente a dar mais informações pode ter um custo proibitivo.

#### **mediada**

Comunidades que envolvam assuntos críticos ou muito exclusivos podem condicionar a aceitação de um novo membro. É um caso especial, onde o ônus do veto/aprovação pode caber a diferentes pessoas:

- veto moderador



O moderador pode, em alguns casos, ter vínculo com a empresa que disponibiliza o ambiente comum, e pode ter acesso a diretrizes superiores que determinam quem pode ou não acessar o grupo. Critérios comuns são nível hierárquico, envolvimento no projeto, especialização, etc.

- veto anônimo

Grupos de pessoas envolvidas em questões delicadas ou sigilosas podem permitir a seus membros que barrem a entrada de um novo membro. Clubes de origem étnica usaram esse tipo de expediente não muito ético para preservar a homogeneidade interna.

- veto majoritário

A decisão sobre a entrada ou não de um candidato pode ser decidida pela maioria dos membros num processo de votação.

## **convite**

Um mecanismo interessante de expansão de uma comunidade pode ser o convite de amigos. Esse expediente traz novos membros com grande chance de "encaixe" na comunidade.

Grupos mais exclusivos podem adotar o convite como a única forma de ingresso.

## **2. quem posta**

Grupos humanos podem ser muito felizes com apenas um indivíduo com direito a falar, e os outros restritos ao papel de audiência. Cultos religiosos são assim, e grupos de investidores podem se formar em torno de um expert que dá todas as dicas.

Definir quem fala com quem e como é um dos primeiros passos na definição inteira do ambiente, e as possibilidades básicas são:

### **0 x N**

Como no exemplo do culto ou da "fonte" privilegiada, essa é uma situação onde um usuário específico se comunica de maneira massiva com N usuários. Newsletters e mailing lists se encaixam nesse caso, bem como blogs (desde que desabilitemos os comentários)

### **N x N**

Um blog coletivo, assim como um mural, pode ser usado por qualquer dos N membros para publicar algo massivamente para os N membros. Listas de discussão por email se encaixam nesse modelo.

### **1 x 1**

Permitir ou não a comunicação interpessoal (em pvt, ou private) é uma decisão curiosa: você pode facilitar ou você pode dificultar, mas é muito difícil impedir, a menos que não haja maneira dos usuários se identificarem mutuamente.

Plataformas como a PHPNUKE (vide [www.usina.com](http://www.usina.com)) permitem ocultar o endereço pessoal de cada membro, e desabilitar também comunicações interpessoais.

## **3. quem modifica o ambiente**

Cada plataforma colaborativa e social tem seu grau de flexibilidade: algumas permitem várias configurações diversas, outras permitem que se as vire do avesso.





O direito (e muitas vezes o dever) de alterar as características do ambiente podem ser privilégio das seguintes figuras:

### **moderador**

Ajustes pequenos, que não requeiram intervenções técnicas, podem ficar a cargo do moderador. As mensagens requerem pré-aprovação? Enquetes devem ser trocadas? Isso ele deve resolver por si só.

### **admin**

Convém reservar ao administrador o controle sobre as engrenagens e entranhas da plataforma. Alterar o processo de cadastro, desabilitar funcionalidades inteiras, implementar novos módulos... há tarefas que são arriscadas demais para se delegar a não-especialistas.

### **super-usuários**

Ambientes mais complexos e ambiciosos podem ser melhor gerenciados se o moderador delega alguns de seus super-poderes e transformar membros obsequiosos em super-usuários, que podem ser responsáveis por tarefas específicas ou áreas determinadas do ambiente.

### **usuários**

A plataforma wiki permite que qualquer membro altere o conteúdo de qualquer página. Embora pareça inimaginável que essa liberdade total gere algo além de desordem, há uma enciclopédia inteira sendo construída coletivamente dessa maneira, a <http://www.wikipedia.org/>

## **4. exemplos**

**phpnuke / usina**

**yahoo groups / radinho**

**radio / userland**

**wiki**

### ***K. a grande questão: regras***

Regras são uma faca de dois gumes com uma ponta afiada. Se você as define a priori pode não só engessar o ambiente como comprometer o florescimento geral. Se você decide criá-las e aplicá-las num segundo momento, pode provocar reações traumáticas e protestos. Para complicar ainda mais, regras não estimulam ninguém, têm sobretudo função coercitiva e punitiva, e devem ser aplicadas com precisão e justiça.

Não há regras para regras. A experiência (ou uma série numerosa de fiascos e imbrogios) mostra, contudo, que pior sem elas.

Aqui vão alguns exemplos... exemplares de regras:



## 1. ebay

**eBay is a community that encourages open and honest communication among all its members. Our community is guided by five fundamental values:**

- We believe people are basically good.
- We believe everyone has something to contribute.
- We believe that an honest, open environment can bring out the best in people.
- We recognize and respect everyone as a unique individual.
- We encourage you to treat others the way you want to be treated. eBay is firmly committed to these principles.
- And we believe that community members should also honor them—whether buying, selling, or chatting with eBay friends.

## 2. Isaac Asimov's Three Laws of Robotics

**A robot may not injure a human being, or, through inaction, allow a human being to come to harm.**

**A robot must obey the orders given it by human beings, except where such orders would conflict with the First Law.**

**A robot must protect its own existence, except where such protection would conflict with the First or Second Law.**

### ***L. sinais vitais***

Comunidades são vivas, e embora não sejam um organismo propriamente dito, têm uma série de sinais vitais que dão notícia da sua saúde e dão pistas do que merece alimento ou remédio.

Um alerta fundamental: esses sinais existem, mas como na medicina, você só poderá acompanhá-los se tiver desde o início os instrumentos corretos.

E olho clínico, é claro.

### **1. a importância do timeline**

Mensurar é o céu e inferno do ambiente online. Se por um lado qualquer clique que fazemos gera um registro mensurável, por outro é difícil decidir o que é relevante e como isso vai ser medido.

Pensar em "o quê" e "como" mensurar é algo a ser colocado nas etapas iniciais do projeto, pois isso determinará a modelagem dos bancos de dados, os tipos de ferramentas, o funcionamento mesmo da comunidade, etc. Se acreditarmos na balela "internet é mensurável" e não nos prepararmos para medir, vamos ter um trabalho imensurável (trocadilho à parte) para obter informações minimamente relevantes.

Um *sine qua non* para podermos acompanhar a vida da nossa comunidade é termos algum tipo de *timeline*, onde registremos os índices (visitação, cadastros, etc...) e assinalemos



também quando executamos ações de marketing e intervenções. Parece óbvio, mas sem essa linha de tempo jamais saberemos ao certo o que funcionou ou por quê funcionou.

## 2. crescimento

Um dos sinais mais comuns do sucesso de uma comunidade é seu tamanho. Tamanho não é documento, como veremos a seguir, mas temos que registrar continuamente dois parâmetros:

### membros

Quantos membros existem na sua comunidade? Essa é a segunda pergunta que você vai ouvir (a primeira é sobre quem são), mas é talvez a mais fácil de se responder. Alguns preparativos podem enriquecer bastante o seu conhecimento a respeito:

- você consegue destrinchar essas pessoas em categorias?
- essas categorias crescem de maneira homogênea?
- cada membro corresponde a uma pessoa?
- é possível saber quando cada um se registrou?

A importância da data de registro é fundamental, como veremos a seguir ao analisarmos o *churn* (saúde!)

### tráfego

Do que adianta ter milhares de amigos se eles não ligam pra você? Um bom sinal da saúde da sua comunidade é o tráfego que ela gera, e isso pode ser medido por:

- visitantes únicos
- visitas/usuário
- emails/dia

## 3. churn

Usuários vêm... e vão. Dói, mas é assim.

O termo inglês *churn* é usado para indicar quantos usuários abandonaram seu serviço ou trocaram você por um concorrente. A taxa de *churn* pode ser um excelente indicador de como anda a qualidade do que você oferece.

### percentual

Um bom consolo quando percebemos usuários debandando é dizermos "não faz mal, isso é apenas X% da minha base total". Registrar essa perda percentual ajuda não só a detectar hemorragias repentinas como facilita a projeção de crescimento da base.

### absoluto

Pensar em termos percentuais pode gerar equívocos quando se toma por base o total de cadastrados. O quociente acaba ficando tão pequeno que pode mascarar problemas. Termos à mão o número absoluto de perdas pode ser mais instrutivo.



## 4. atividade

Um conceito comum em serviços é o de "atividade". Se você nunca usou seu cartão de crédito, por exemplo, você é considerado inativo. Bancos podem considerar como ativos clientes que movimentaram a sua conta (nem que seja em centavos) nos últimos X meses.

Veja bem que a questão não é "ser", mas "estar". Se ontem depusitei um real na conta, "estou" ativo. Antes disso, eu "estava" inativo.

Construa seu ambiente de maneira que seja possível definir quem está ativo e quem está inativo. Uma base com milhares de cadastrados mas todos eles inativos não quer dizer muita coisa. Transformar os inativos em ativos é o objetivo das **ações de ativação**, que veremos mais adiante.

Aqui vão dois critérios básicos para se definir atividade:

### por participação

Um filtro interessante é controlar que efetivamente participou num determinado período. Antes de tirar conclusões a respeito da participação de cada um, leve em conta alguns perfis típicos:

- lurkers

toda comunidade que se preze tem uma maioria silenciosa que ouve mas não fala. Não se apoquente, é assim mesmo, mas não confunda os lurkers com os inativos totais. Como distinguir? Os inativos nem comparecem, bem como não abrem seus emails.

- regulares

Os regulares valem ouro. São os usuários que participam com sobriedade, respondem a questões, lançam outras, e mantêm a peteca no ar. Estimulá-los e mantê-los é o segredo da vida saudável e prolongada da comunidade.

- hiperativos

nem tudo o que reluz é ouro, e em comunidades nem sempre *vox populi* é *vox dei*. A razão é simples: alguns membros são mais verbais, mais enfáticos, mais assíduos, muitas vezes mais chatos. Não se deixe enganar pelos seus exageros nem se abater pelos seus desatinos: eles são a minoria ruidosa e não necessariamente representam a parte submersa do iceberg.

Se você tiver sorte, bons hiperativos podem assumir papéis importantes e ajudarem a zelar pelo espaço comum. Se você tiver menos sorte, eles podem monopolizar o ambiente e inibir os demais.

### por visitação

Mensurar a participação seria mais do que suficiente se... todos participassem. A massa muda dos lurkers, que seria indetectável por esse radar, aparece se formos capazes de mensurar a visitação. Assim podemos distinguir os lurkers dos realmente inativos, ou seja, os que além de não participarem, nem comparecem.

Fundamental é a definição de um critério para inatividade: um usuário pode ser inativo se não aparece nos últimos X meses, por exemplo.

- ativos

Num extremo de controle podemos mensurar o tempo de atividade, ou seja, quanto tempo faz que o usuário está ativo. Vantagem? Caso ele se torne inativo ou simplesmente nos



abandone, podemos ter noção de quanto tempo ele conviveu conosco, e podemos ter uma noção da "vida ativa média" desse usuário.

- **inativos**

Se controlarmos o tempo em que um usuário ficou ativo, podemos distinguir dois tipos de inativos: aqueles que depois de muuuito tempo ativos se cansaram, e aqueles que foram ativos apenas por um breve momento, e só não nos abandonaram logo de cara por preguiça de se cadastrar.

- **fantasmas**

Tendo em vista que muitos usuários vão se cadastrar por razões impenetráveis e jamais dar as caras novamente, vale a pena criar uma categoria especial de inativos: os fantasmas. Fantasmas nem precisam ter "vivido" entre nós, eles só ficam na nossa base como assombrações inofensivas.

Fantasmas podem, porém, mascarar os grandes números, e dar a falsa impressão que sua comunidade é populosa mas meio desanimada. Pense em critérios para isolá-los nas estatísticas, e para a partir de um certo momento exorcisá-los para limpar sua base.

## **5. responsividade**

Usuários reagem diferentemente a estímulos, e eis um bom critério para se segmentar a sua base. Há usuários que reagem bem a promoções, outros reagem mais a desafios, outros não reagem a nada.

Um bom sinal da qualidade do que você oferece pode ser a responsividade à sua newsletter: quantos abriram? quantos clicaram em algum link? quem clicou no quê? Promoções trazem mais resposta do que novidades?

Ao disparar emails regularmente para seus usuários, dê preferência por soluções de envio que gerem informações sobre o resultado do envio. Assim você pode descobrir que na sua base existem emails:

### **válidos**

são emails que não apresentaram nenhum erro, tendo sido abertos ou não.

### **inválidos**

Muitos emails podem não mais existir: o usuário mudou de provedor, não trabalha mais na mesma empresa, e nem se lembrou de vir atualizar o cadastro. Esses endereços inválidos aparecem nos relatórios de envio muitas vezes pelo seu nome em inglês, "*bounce*".

Há várias providências a se tomar com relação aos bounces: procurar contatar por outros meios, suspender seu login até que corrijam, mas uma delas é mandatória: não gastar mais dinheiro mandando email para os endereços furados.

### **errados**

## **6. frequência**

### **assiduidade**

Usuários podem ser divididos com base na sua assiduidade, ou seja, com relação ao número de visitas ou participações em um determinado intervalo. Alguns padrões são previsíveis:



- lua-de-mel: logo após entrarem para a comunidade, vão retornar com muita frequência para explorar tudo o que há disponível. Uma vez que se familiariza com o ambiente, assume um padrão mais regular de visita.
- curioso: entra, visita algumas vezes e nunca mais aparece, o que é um sinal de que se iludiu (e se desiludiu) com relação ao que a comunidade oferece.
- interesseiro: cadastra-se para resolver um problema pontual e desaparece, e só vai retornar quando tiver necessidade. Tende a não lembrar da senha.

A análise da média de visitação pode ser distorcida por conta desses perfis específicos. Se pudermos descartar alguns perfis da análise, teremos resultados mais apurados.

## **intensidade**

Por intensidade entendamos o quanto o usuário se envolve a cada visita. No caso de um site, podemos considerar o número de pageviews por visita, ou então o tempo médio de visitação. Já numa lista de emails a métrica é mais sutil, e pode ser associada ao quanto ele participa em um determinado *thread*.

## **7. demografia**

Uma base de usuários suficientemente grande pode manifestar padrões diferentes de comportamento associados a questões demográficas:

- origem do usuário: pessoas fora do eixo rio-são paulo costumam recorrer mais ao ambiente online para resolver seus problemas, pois não dispõem de alternativas locais
- faixa etária: usuários mais jovens podem requerer atenção especial do moderador
- ocupação: desempregados costumam ter muuuito mais disponibilidade para comunidades, bem como grande interesse em prestígio.

## **M. sinais sutis**

Nem tudo cabe em planilhas e números. Pior ainda: se você conseguiu medir em números, talvez seja tarde demais, já seja fato consumado.

Eis um dos aspectos mais fascinantes do trabalho com grupos humanos: os aspectos mais vitais são sutis, as regras mais importantes nunca são ditas, e nem todo o planejamento do mundo impede o imprevisível.

Aqui vão três aspectos que são o "it" de uma comunidade:

### **1. mood**

Manter os ânimos alegres e dispostos é uma arte diária. O "ambiente" pode azedar subitamente, ânimos podem se exaltar a partir de ninharias, um usuário intempestivo pode jogar um balde de água fria irreversível na disposição geral.

Por mais auto-alimentadas que comunidades sejam, o papel de um bom maestro de humores é fundamental.

### **2. unspoken rules**

Você pode publicar uma autêntica tábua dos dez mandamentos, mas o que vai prevalecer mesmo e vai reger os movimentos da sua comunidade serão regras não-expressas, regras que amadurecem junto com o grupo e que um novato vai perceber intuitivamente com o tempo. É mais ou menos como restaurantes elegantes: embora não esteja no menu, existem protocolos e tabus que só se aprende ao se apreendê-los.



O fato de surgirem espontaneamente não significa que se deva deixar isso ao acaso. Um bom moderador saberá enaltecer com discrição comportamentos exemplares, e desestimular ações negativas. Mas que a sorte pesa, pesa.

### 3. colaboratividade

Várias cabeças podem pensar melhor que uma *se e somente se* estiverem dispostas a colaborar. Colaborar é um jogo duplo: eu colaboro se tenho a certeza de que posso contar com a colaboração alheia, caso contrário não vou baixar a guarda.

Um dos aspectos mais delicados a se manter numa comunidade, sobretudo se ela tiver fins colaborativos, é não deixar nunca perguntas em aberto, ou solicitações sem retorno. Enaltecer as contribuições individuais ajuda a construir esse frágil pacto.

## N. ações

Grande parte da energia de uma comunidade é gerada pelos seus próprios membros, pela sua própria dinâmica. As forças envolvidas, contudo, precisam ser estimuladas, focadas, por vezes reprimidas... e isso requer ação.

Parte dessas ações são ações básicas de marketing: aquisição, reativação, member-get-member... mas vale a pena vermos que colorido elas assumem num contexto onde cada um tem tanto poder de fogo quanto você.

### 1. atividade

Uma boa fatia da sua base anda tão ausente da comunidade que você pode considerá-la inativa, e ser desprezado é tão intrigante quanto ser abandonado. O que pode trazê-los de volta à atividade?

A resposta é uma só: não dá pra saber. A menos que você... teste. Tentar resgatá-los com um tiro só, apostando numa hipótese única, não vai lhe ensinar nada. Você só vai tirar alguma conclusão se você testar várias hipóteses e ver qual delas gera melhor resposta.

Como fazer isso? Enumere as hipóteses, por exemplo:

- os inativos vão vir correndo quando souberem como tudo está bacana
- os inativos não estão nem aí pra bacanices, só virão se houver uma oferta concreta

Uma vez com as hipóteses definidas, mande pra metade dos inativos uma ação, pro resto outro. E mensure a resposta.

Se der muito trabalho reativá-los, pense bem se vale a pena investir mais neles. Talvez não.

### 2. demografia

Uma boa olhada no perfil da sua base e na maneira como ela responde a suas ações (responsividade) pode dar uma pista excelente de onde estão os filões a se explorar.

Você pode descobrir que, por exemplo, investir em jovens universitários no interior pode ser para uma determinada comunidade mais eficaz do que disputar a atenção dos jovens profissionais dos grandes centros.

### 3. crescimento

O crescimento de uma comunidade é algo a ser estimulado com extrema cautela: ações arrojadas de aquisição podem trazer sangue novo para o grupo, ou promover massa crítica, mas podem também diluir os laços, dissipar a familiaridade, explodir inboxes por inchaço, ou causar a fissão da comunidade em subgrupos autônomos.



Uma boa maneira de se garantir um crescimento mais orgânico é estimular os membros a trazerem novos membros (member-get-member), na fé de que se A é amigo de B e C é amigo de B também, C e A vão se entender. Na álgebra imponderável dos grupos, isso pode funcionar sim.

#### 4. frequência

O que mantém seus usuários ativos? É bem provável que a comunidade seja tão fervilhante que o usuário volte espontaneamente mesmo que não tenha nenhum interesse concreto no momento, mas é bom levar em conta que nem todos têm essa devoção e fidelidade. Uma série de ações pode mantê-los ativos mesmo em entressafas de interesse:

- eventos síncronos (chats, transmissões ao vivo)
- eventos assíncronos (quizzes, enquetes, concursos)
- conteúdo atualizado periodicamente
- promoções

Newsletters e lembretes por email são o canal ideal para esse contato, mas caso sua empresa tenha outros pontos de contato (contas pelo correio, telemarketing, internet banking, etc..) não deixe de usá-los.

Se sua base for suficientemente numerosa, faça testes: divida o mailing pela metade e envie para uns uma ação com um *approach*, e para o restante uma ação com *approach* diferente. Meça a **responsividade** a cada uma delas e você começará a conhecer melhor seus usuários.

#### 5. churn

Se um membro deliberadamente abandona sua comunidade, algumas hipóteses são possíveis:

- você fez algo intoleravelmente errado
- você não fez a coisa certa
- alguém faz melhor do que você

Nem sempre é possível identificar a causa, mas se o dito usuário valer a pena, não custa perguntar. Isso vai requerer uma sensibilidade extraordinária, mas pode ser exatamente aquilo de que ele sentia falta: atenção.

Mas não custa observar a timeline da sua comunidade e ver o que ocorreu logo antes de um grande churn: alguma newsletter mal-feita? algum incidente? uma época de vacas magras demais? Talvez você não reverta o que perdeu, mas assim a chance de errar de novo diminui.

#### 6. colaboratividade

Muitos comportamentos louváveis, muitas virtudes são inatas ao ser humano, mas requerem treino, requerem sobretudo um ambiente propício. Manter o espírito de colaboração desprendida requer um esforço constante de enaltecimento dos que colaboram, uma atenção a solicitações sem eco... Esse é um esforço contínuo.

Eleger periodicamente os mais colaborativos e premiá-los com prestígio pode ser uma ação chave, sobretudo porque algum tipo de retribuição ou reconhecimento está embutido no altruísmo mais genuíno.





## 7. mood

Mesmo os grupos mais focados e especializados cabem boas pitadas de frivolidade, assuntos cotidianos e humor. Pontue a rotina do seu grupo com pequenas surpresas e assuntos de interesse geral. Não raro novas afinidades acabam surgindo dessas novidades, e os vínculos se reforçam.

## 8. unspoken rules

Regras não-expressas se formam sim, mas como reforçá-las? Como empregá-las para punir transgressões?

O responsável por uma comunidade tem uma necessidade dobrada de talento e sensibilidade: primeiro para reconhecer essas regras implícitas, e segundo para corrigir as distorções com justiça e discrição.

## 9. prestígio

Culturas têm relações muito distintas com relação à valorização dos méritos pessoais. Uma cultura fortemente competitiva como a americana encaram o prestígio pessoal com mais naturalidade do que nós, brasileiros, e mesmo dentro do Brasil isso varia regionalmente.

Uma peculiaridade como essa pode fazer com que estratégias bem-sucedidas lá fora tenham resultados diferentes aqui. Algumas categorias profissionais prezam o prestígio pessoal enormemente, mas o mesmo pode ter efeitos profundamente negativos em outros ambientes.

Premie, destaque, enalteça, mas fique muito atento às repercussões imediatas no *mood* do grupo. Isso provocou um marasmo geral? Aumentou a participação? Fique atento.

## O. gerenciamento de desastres

Alguns cenários de desastre são previsíveis, e podemos deixar à mão vários manuais de emergência para:

- serviço fora do ar
- injúria e difamação
- terrorismo (defaceamento, vírus, etc..)
- quebra de privacidade
- desrespeito a preferências individuais
- quebra de promessas (eventos que não acontecem, deadlines desrespeitados)

Em todos esses casos e sobretudo naqueles não-previstos (exceto pela lei de murphy), o triplo de sensibilidade e tato é necessário para acalmar os ânimos. A experiência mostra que poucos "clientes" são tão fiéis e gratos quanto aqueles que foram tratados merecidamente após um *faux-pas* da empresa.