

DA EXPERIÊNCIA À RECEITA

Conclusões de um intercâmbio de conhecimentos sobre modelos de receita sustentáveis para os meios de comunicação de interesse público na Europa
Resumo do webinar PM4D | 5 de fevereiro de 2026

CONTEXTO E OBJETIVO

Os meios de comunicação independentes de interesse público em toda a Europa operam num clima de vulnerabilidade financeira persistente, pressões políticas externas e rápidas transformações tecnológicas. Apesar do reconhecimento generalizado da importância da sustentabilidade, continua a haver falta de clareza quanto à forma como as redações de pequena e média dimensão — frequentemente limitadas por recursos escassos e condições de mercado difíceis — podem desenvolver, de forma realista, estratégias de receita sustentáveis a longo prazo.

Este intercâmbio de conhecimentos, organizado no âmbito do projeto Pluralistic Media for Democracy (PM4D), reuniu representantes de 32 organizações de meios de comunicação de interesse público de 11 Estados-Membros da União Europeia. A sessão, concebida como um fórum liderado por pares, deu ênfase a perspectivas práticas em detrimento de modelos abstratos, centrando-se na forma como os meios de comunicação têm experimentado, adaptado e aprendido com diferentes abordagens à geração de receita — evidenciando tanto os progressos como as dificuldades na sua missão contínua pela sustentabilidade.

Dois intervenientes conduziram a discussão: **Jan Belíček**, fundador, chefe de redação e diretor do Deník Alarm (República Checa), partilhou uma perspetiva longitudinal sobre a construção de uma organização de comunicação social financiada pela comunidade, após a perda súbita de um dos principais doadores filantrópicos; **Michał Kopiński**, consultor de comunicação social que trabalha em estreita colaboração com meios de comunicação locais e regionais na Polónia, apresentou uma visão contrastante, mas complementar, baseada na sua experiência de apoio a redações que operam em mercados publicitários exigentes e em ambientes digitais altamente competitivos.

A sessão contou também com uma forte participação do público, com redações de toda a Europa a partilharem as suas próprias experiências, questões e prioridades futuras. Este resumo não pretende reproduzir a discussão na íntegra, mas sim sintetizar os principais temas, tensões e conclusões que surgiram.

ADAPTABILIDADE EM VEZ DE MODELOS

Uma ideia destacou-se ao longo do debate: a procura de um «modelo de negócio» único e transferível é frequentemente desajustada.

Como referiu um dos participantes: «Não existe um modelo de negócio universal para os meios de comunicação de interesse público — a adaptabilidade é o modelo.» Em vez de convergir em torno de uma fórmula que pudesse ser replicada em diferentes contextos, a discussão revelou como a sustentabilidade é moldada pelos mercados nacionais, pelas culturas do público, pelos ambientes regulatórios e pelas histórias organizacionais.

Na prática, isto significa que a viabilidade a longo prazo raramente resulta de uma mudança decisiva, como a introdução de assinaturas ou a rentabilização de vídeos. Em vez disso, constrói-se através de um processo de ajuste contínuo: combinando fontes de receita tradicionais e emergentes, reequilibrando-as à medida que as condições evoluem e reavaliando periodicamente os limites organizacionais. O fator determinante é a capacidade de experimentar, aprender e recalibrar ao longo do tempo.

O JORNALISMO APOIADO PELA COMUNIDADE E O PAPEL DOS PÚBLICOS

Um dos temas centrais do intercâmbio foi o papel crescente dos leitores como parte interessada no financiamento do jornalismo de interesse público.

A experiência do Deník Alarm ilustrou vividamente como uma situação de crise pode atuar como um catalisador de mudança estrutural. Depois de perder o seu principal financiador filantrópico em 2019, a organização enfrentou um déficit orçamental significativo. Em vez de procurar imediatamente uma alternativa de financiamento institucional, a redação optou por dirigir-se diretamente aos seus leitores, apelando ao seu apoio regular.

O que se revelou decisivo não foi apenas pedir donativos, mas explicar de forma consistente por que razão o apoio era importante. As contribuições foram apresentadas como uma forma de salvaguardar a independência editorial, assegurar a continuidade e permitir a cobertura de temas que recebiam atenção limitada noutros meios de comunicação checos. Fundamentalmente, não foi oferecido um produto em troca, mas antes um convite à participação na sustentabilidade de um projeto de interesse público.

Como Belíček salientou durante a discussão, o financiamento através do público só se torna viável quando os leitores compreendem que estão a apoiar uma missão, e não a pagar pelo acesso. «O apoio do público funciona quando os leitores compreendem que estão a sustentar uma missão, não a comprar conteúdo.» Com o tempo, esta abordagem transformou os donativos na maior fonte de receita do Deník Alarm.

Os participantes sublinharam que tais modelos exigem comunicação contínua e uma identidade clara. A receita proveniente do público foi repetidamente descrita não como o resultado de uma campanha, mas como uma relação de longo prazo que requer renovação constante, transparência e confiança.

A DIVERSIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE RESILIÊNCIA

Tanto nas apresentações como na discussão mais alargada, a sustentabilidade foi consistentemente associada à diversificação, e não à otimização.

Nenhum dos oradores apresentou uma única fonte de rendimento como suficiente por si só. Em vez disso, a resiliência foi enquadrada como o resultado da combinação de múltiplas fontes de receita com diferentes perfis de risco. No Deník Alarm, o financiamento dos leitores é complementado por subsídios, uma editora, eventos ao vivo, receitas publicitárias modestas, merchandising e atividades emergentes orientadas para os serviços, como o aluguer de estúdios.

No contexto polaco, onde tanto as assinaturas como a publicidade tradicional são limitadas a nível local, a diversificação assume frequentemente formas mais orientadas para o mercado. Estas incluem formatos de conteúdo patrocinado, produção de vídeo, eventos, serviços de consultoria e parcerias com instituições ou empresas locais.

A diversificação não foi apresentada como uma estratégia de expansão contínua. Vários participantes alertaram contra a tentativa de explorar todas as oportunidades de receita possíveis. O essencial é reduzir a dependência de qualquer fonte única e assegurar que diferentes fluxos possam compensar-se entre si à medida que os mercados, as plataformas ou as prioridades de financiamento evoluem.

O TRABALHO EDITORIAL COMO UM ATIVO DE LONGO PRAZO

Um dos exemplos mais concretos de inovação em matéria de receita discutidos foi a decisão do Deník Alarm de criar uma editora.

Os livros são desenvolvidos a partir de reportagens de investigação e jornalismo de formato longo já existentes, permitindo que o trabalho editorial se estenda além do ciclo noticioso e alcance leitores em novos formatos. Em vez

de encomendar livros como projetos comerciais autónomos, o programa editorial baseia-se diretamente nas prioridades e na experiência da redação.

O risco financeiro é gerido através de financiamento coletivo e de pré-vendas, garantindo que os custos de produção são, em grande medida, cobertos antes do início da impressão. Os autores recebem uma percentagem definida das receitas de vendas, reconhecendo o seu trabalho intelectual e evitando a expectativa de trabalho adicional não remunerado.

Os participantes salientaram que esta abordagem funciona precisamente porque permanece estreitamente ligada à estratégia editorial. A publicação de livros não foi apresentada como uma «mais-valia» em termos de receita, mas como uma forma de reutilizar e aprofundar o trabalho jornalístico já realizado na redação.

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL: O ELO FREQUENTEMENTE EM FALTA

Uma conclusão recorrente foi a de que o crescimento da receita deve ser acompanhado pelo desenvolvimento organizacional.

À medida que as fontes de receita se diversificam, o mesmo acontece com as exigências administrativas, os custos de coordenação e a necessidade de uma comunicação estruturada com o público, financiadores e parceiros. Vários participantes refletiram sobre os riscos de promover o crescimento da receita sem investir em recursos humanos além da equipa editorial.

Belíček descreveu como a contratação de funções dedicadas à angariação de fundos, à gestão editorial e à administração foi essencial para sustentar o crescimento do Deník Alarm. Da mesma forma, as redações polacas que conseguiram expandir-se salientaram a importância das equipas de vendas e de uma separação interna de funções clara.

Sem este investimento, as organizações correm o risco de sobrecarregar a equipa editorial e de comprometer a sustentabilidade que pretendem construir. Como uma das reflexões captou: «O crescimento da receita sem capacidade organizacional acaba por gerar fragilidade, não resiliência.»

EXPERIMENTAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO E LIMITES ÉTICOS

Embora o financiamento comunitário tenha constituído um dos eixos da discussão, Michał Kopiński delineou um conjunto de experiências orientadas para o mercado desenvolvidas pelos meios de comunicação locais polacos, em resposta ao colapso da publicidade tradicional.

Estas incluem séries de vídeos patrocinados, parcerias e conteúdos centrados na responsabilidade social corporativa, programas culturais apoiados por negócios locais e formatos de marca que se centram em temas de estilo de vida ou de âmbito comunitário, em vez de conteúdos políticos. Tais abordagens diferem dos modelos baseados em doações e suscitam frequentemente ceticismo no seio dos meios de comunicação de interesse público.

Ainda assim, o debate destacou que estas experiências podem coexistir com a integridade editorial, desde que existam estruturas de governação claras. O conteúdo patrocinado é explicitamente identificado, as equipas de vendas e editoriais funcionam de forma independente e as decisões editoriais permanecem isoladas da influência dos anunciantes.

Neste contexto, uma das afirmações que obteve maior apoio foi a de que «a existência de limites claros entre o trabalho editorial e o comercial torna a experimentação possível». A principal lição não reside na replicabilidade de formatos específicos, mas na importância de quadros éticos que permitam inovar sem comprometer a confiança.

SUBVENÇÕES COMO CAPITAL PARA A APRENDIZAGEM E A EXPERIMENTAÇÃO

As subvenções tiveram um papel de destaque ao longo da discussão, mas não como uma solução em si mesmas.

Ambos os oradores destacaram que o financiamento de projetos é mais eficaz quando apoia a aprendizagem, a experimentação e a transição, em vez de servir como base financeira permanente. As subvenções foram descritas como instrumentos que permitem às organizações testar novos fluxos de trabalho, formatos ou ferramentas — como a produção de vídeo, sistemas de envolvimento do público ou secções editoriais — que, mais tarde, poderiam ser sustentados através de outras fontes de receita.

Como uma observação resumiu sucintamente: «As subvenções são mais valiosas quando financiam a aprendizagem e a transição, e não a permanência.» A integração de iniciativas bem-sucedidas nas operações centrais foi repetidamente identificada como o principal desafio e o principal indicador de sucesso.

O QUE OS PROFISSIONAIS ESTÃO A TESTAR, A DESENVOLVER E A PRIORIZAR

O exercício interativo do painel virtual proporcionou uma camada adicional de perspetiva, fundamentando a discussão nas decisões quotidianas que as redações estão atualmente a tomar. Em vez de apontar para uma única tendência dominante, as respostas dos participantes revelaram um padrão de experimentação, consolidação e reavaliação em paralelo.

Quando questionados sobre as novas fontes de receita testadas em 2025, os participantes descreveram uma ampla gama de iniciativas. Estas incluíram formatos de vídeo de curta duração, como os «Reels», a rentabilização de conteúdo no YouTube, eventos em direto pagos, publicidade em *newsletters*, publicidade nativa, modelos de subscrição, sessões de formação pagas e até mecanismos de empréstimo cooperativo concebidos especificamente para apoiar os meios de comunicação independentes. Ao mesmo tempo, várias redações referiram que não estavam a testar nada de novo, optando, em vez disso, por concentrar-se no reforço das fontes de receita existentes.

Esta coexistência de experimentação e consolidação é notável. Sugere que o trabalho de sustentabilidade não é impulsionado pela novidade em si, mas por decisões estratégicas relacionadas com a capacidade organizacional e o momento adequado. Em vários casos, a opção de não experimentar constituiu, por si só, uma decisão de sustentabilidade.

Um padrão semelhante surgiu quando os participantes refletiram sobre as fontes de receita que registaram crescimento em 2025. A receita associada ao público destacou-se, incluindo donativos e assinaturas, muitas vezes impulsionada por campanhas de financiamento coletivo mais intensas ou pela perda de financiamento público, que exigiu uma maior proximidade com os leitores. As subvenções — particularmente o financiamento internacional e da UE — também registaram um crescimento nos casos em que as organizações investiram mais tempo e competências ao desenvolvimento de projetos. A publicidade, incluindo formatos nativos e anúncios nas redes sociais, expandiu-se em alguns contextos, tal como a rentabilização de conteúdos de vídeo.

Importa sublinhar que o crescimento raramente foi atribuído à descoberta de um novo mecanismo. Em vez disso, esteve associado ao foco, ao investimento e à necessidade. Como vários participantes reconheceram implicitamente, as fontes de receita crescem quando as organizações decidem — por vezes sob pressão — dar-lhes prioridade.

Olhando para o futuro, as expectativas dos participantes para os próximos 24 meses alinharam-se estreitamente com os temas já discutidos. O vídeo, a receita proveniente dos leitores e as subvenções foram consistentemente identificados como as áreas mais promissoras. Os produtos educativos, a formação e os serviços de consultoria também surgiram como oportunidades realistas, particularmente nos casos em que as redações possuem conhecimentos especializados adquiridos através de projetos anteriores. Registou-se um interesse notável na utilização da IA para melhorar o jornalismo, os fluxos de trabalho editoriais e a geração de receita.

Para além da receita, os participantes identificaram prioridades de desenvolvimento empresarial que estão subjacentes aos resultados financeiros. A automatização da gestão de relações com os clientes (CRM), o reforço da narrativa em vídeo e nas plataformas sociais e o estabelecimento de parcerias entre meios de comunicação independentes foram apontados como fatores facilitadores.

Talvez o mais marcante tenham sido as respostas à questão sobre o que é necessário para desbloquear estas oportunidades. Poucos participantes destacaram apenas a inovação ou a tecnologia. Em vez disso, realçaram a importância da experimentação contínua ao longo do tempo, do reforço da capacidade editorial e operacional, da existência de equipas dedicadas à administração e à angariação de fundos, e da superação de constrangimentos estruturais, tais como conflitos de interesses com autoridades locais ou identidades organizacionais pouco claras em modelos de meios de comunicação híbridos. Várias respostas também destacaram questões de confiança mais profundas, nomeadamente a dificuldade de manter o apoio dos leitores em ambientes informativos saturados de meios de comunicação politicamente alinhados ou tendenciosos.

Em conjunto, estas reflexões reforçam uma mensagem central do intercâmbio: a sustentabilidade depende menos da identificação da «fonte de receita certa» e mais do alinhamento entre capacidade organizacional, identidade e confiança com as escolhas de receita que as redações fazem.

REFLEXÕES FINAIS

Várias conclusões emergiram claramente deste intercâmbio. As organizações de comunicação social sustentáveis são construídas de forma incremental, através da aprendizagem e da adaptação, e não por avanços pontuais. As estruturas de financiamento moldam a independência editorial tanto quanto os valores editoriais. O desenvolvimento de negócios tornou-se uma dimensão integral da liderança de redações de interesse público.

Por fim, a sessão reafirmou o valor da aprendizagem entre pares. A partilha de conhecimento detalhado, baseado na experiência, em ambientes de confiança, permite às organizações de comunicação social compreender não só o que funciona, mas também em que condições e com que custos organizacionais. Em ambientes de comunicação social fragmentados e voláteis, esta aprendizagem coletiva pode ser um dos recursos mais valiosos disponíveis.

IMPLICAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

E PROGRAMAS DE APOIO

Para as organizações de comunicação social:

- Abordar o crescimento de receita como uma prática contínua, em vez de uma solução pontual
- Investir desde cedo em funções organizacionais para além do jornalismo
- Comunicar de forma clara com o público sobre a missão e o impacto
- Utilizar as subvenções de forma estratégica para testar e integrar novas formas de trabalho

Para financiadores e entidades de apoio:

- Dar prioridade a modelos de sustentabilidade híbridos e orientados para a aprendizagem
- Apoiar o desenvolvimento organizacional, bem como a produção editorial
- Reconhecer a aprendizagem entre pares como uma forma mensurável de capacitação
- Criar espaço para a experimentação e o fracasso