



ESPECIAL **Jornalistas & Cia**

Edição 689A

24 de abril de 2009

Ricardo Gandour (Grupo Estado): "É preciso combater as falhas do Jornalismo com mais Jornalismo"

Ele é engenheiro, mas abandonou a Engenharia, apaixonado que sempre foi, desde menino, pelo Jornalismo. Em Nova Granada, cidade do interior paulista onde nasceu, caçula entre três filhos, foi o único que se dispôs a trabalhar com o pai, profissional multimídia muitos anos antes desse conceito ser abraçado pelo Jornalismo: tinha um jornal semanal, um cinema e um programa de rádio. De dez para 11 anos, começou a frequentar o jornal, escrevendo. Depois fez de tudo: ajudou a imprimir, distribuir de bicicleta, fez reportagem, editou, escreveu colunas, até que aos 17 anos deixou tudo isso para cursar Engenharia em São Carlos. Formou-se e começou a trabalhar. Não por muito tempo. Mudou-se para São Paulo para trabalhar de dia como engenheiro e fazer à noite a Faculdade de Jornalismo, na Cásper Líbero. Aos 27 anos, formado, começou como repórter na Folha de S.Paulo, onde passou por praticamente todas as funções editoriais. Ali, tempos depois, fundou a Publifolha e a dirigiu no período das tiragens milionárias, turbinadas por fascículos, livros e outros produtos de grande apelo de consumo. De lá, saiu convidado para integrar o



staff da Editora Globo, dirigindo inicialmente o núcleo de livros e posteriormente como publisher da revista Época. A própria Globo então o conduziu ao Diário de S.Paulo, para ocupar o cargo de diretor-geral, de olho em consolidar sua presença no concorrido segmento de jornais do mercado paulista. Ficou por alguns anos, até ser convidado pelo Grupo Estado para assumir a Direção de Conteúdo de seus vários veículos, em outubro de 2006, no processo de profissionalização levado a cabo pela família Mesquita e que poucos acreditavam que poderia dar certo. Já são mais de

dois anos e meio na função, dirigindo o concorrente direto da Folha de S.Paulo, o centenário Estadão, e também o Jornal da Tarde, que se bate com Agora (do Grupo Folha) e Diário de S.Paulo (da Globo). Não se pode dizer, portanto, que não conheça como a palma da mão esse mercado, seus principais protagonistas e as nuances que o cerca.

Ricardo Gandour é o nome desse executivo que faz questão de dividir com toda a equipe a árdua missão de levar à frente a empreitada de zelar pelo maior de todos os patrimônios da organização, a marca e a credibilidade do jornalismo do Grupo Estado, e de orientar seus passos na direção do futuro. De uma coisa ele tem certeza: mais do que o jornal ou qualquer outra plataforma, nós precisamos é defender o Jornalismo, os valores da edição. Devemos, segundo pensa, influenciar as novas gerações no sentido de que não percam de vista esses valores, que são uma conquista da sociedade, ainda que mudem os hábitos de leitura e as plataformas de veiculação.

Incisivo, diz, sem medo de errar, que as pessoas, daqui dez, 20 ou 30 anos "receberão num dispositivo eletrônico, pela manhã ou em alguma hora do dia, a edição de um jornal com paradigmas semelhantes aos que temos hoje, em termos de valores de edição. Quando digo valores de edição me refiro a algo fixo, contextualizado, emoldurado e válido por um certo tempo. E elas interagirão sobre aquilo, com a mídia eletrônica, trocando ideias e tal, mas aquele é um valor que permanecerá."

Gandour recebeu os editores Eduardo Ribeiro e Wilson Barancelli na manhã do último dia 23 de março, para uma entrevista que durou pouco mais de duas horas e meia em que falou de Jornalismo (passado, presente e futuro), dos desafios que tem à frente do Grupo Estado (inclusive o de fazer dar certo essa experiência de profissionalização que é muito importante para o mercado brasileiro, cujos veículos ainda, em sua maioria, permanecem sob o controle operacional direto das famílias), da crise e seus impactos no meio editorial ("Já chegamos ao fundo do poço e agora estamos arremetendo."), da concorrência, entre diversos outros assuntos. Respondeu a um total de aproximadamente cem questões, desde as mais leves, como sobre as novas gerações de profissionais, às mais apimentadas, sobre impacto na redação dos rumores de venda do Grupo Estado para as Organizações Globo (hoje, praticamente ausentes do mercado).

A demora na edição, em função de um período de muitas iniciativas deste J&Cia, como o lançamento de Jornalistas&Cia Imprensa Automotiva e do Especial Dia do Jornalista, em nada tira a atualidade da entrevista e a qualidade de seu conteúdo, que deve ser lido com atenção por todos aqueles que tem o Jornalismo como atividade-mestre. Afinal, Gandour é hoje, com menos de 50 anos de idade, um dos mais experimentados executivos de mídia do País, mesmo não carregando em seu registro os sobrenomes Marinho, Mesquita ou Frias.

Boa leitura!

Jornalistas&Cia – *A crise que agora começa a ganhar contornos mais nítidos no País chegou ao Grupo Estado? A empresa tomou ou pretende tomar alguma medida preventiva ou de ajuste com vistas ao atual cenário?*

Ricardo Gandour – Tomou há muito tempo e foi muito bem-sucedida. Nós – quando digo nós não sou só eu, mas todo o comando das redações – fizemos parte de um comitê multidepartamental criado em novembro último, um comitê de gestão...

J&Cia – *No olho do furacão?*

Gandour – No olho do furacão. Um comitê de gestão para tomar decisões interdepartamentais que envolvem despesas e especialmente o caixa. Como se sabe, o grande nó desse período foi a escassez de crédito. E ainda é. O caixa foi o rei, a gestão de caixa. Foi um trabalho integrado de várias áreas, muito bem-sucedido.

Houve impacto no dia-a-dia das operações? Houve, mas isso foi conduzido pela área editorial com muita consciência e transparência. Uma situação impositiva que o Grupo Estado tem hoje é a integração entre as áreas, o poder de gestão, o relacionamento, enfim.

J&Cia – *Também não houve necessidade de demissões, pelo que pudemos observar.*

Gandour – Não.

J&Cia – *Houve até um descongelamento em algumas áreas...*

Gandour – Exatamente. Eu ia chegar aí. Houve decisões difíceis. Eu costumo dizer: se você gostaria de fazer três coberturas, mas só tem verba para fazer duas, essa é uma decisão editorial, não pode ser financeira. A editoria tem que sempre apostar. Até porque o recurso é sempre finito. Maior ou menor, mas é sempre finito. Eu poderia fazer seis em vez de cinco. Estou falando de viagens, es-

pecialmente. Enfim, são decisões editoriais. Evidentemente mantivemos nossas apostas, cuidamos da qualidade editorial e atravessamos esse período. Agora, acredito já estar começando a voltar a uma bem razoável normalidade. Como eu disse, há uma transparência muito forte entre as áreas. A redação tem conhecimento das minúcias da empresa, participa desses comitês integrados... Comitês de gestão, porque no editorial continuamos a fazer o que mais sabemos, que é Jornalismo.

J&Cia – *Como o Grupo fechou 2008 e com que cenário trabalha para 2009?*

Gandour – Posso comentar isso porque o Grupo não tem papéis no mercado. Se tivesse, eu não poderia falar. O balanço vai ser publicado nas próximas semanas. Editaremos pela 4ª vez aquele Relatório de Responsabilidade Corporativa e o público vai ver a excelen-

te situação do Grupo Estado. Tanto financeira quanto economicamente. Um balanço muito bom.

J&Cia – *Com que cenário vocês trabalham para 2009? Dificuldades, normalidade, crescimento?*

Gandour – Do ponto de vista de gestão, nós nos assessoramos com algumas consultorias e, evidentemente, observamos com cautela a situação. Fala-se de crescimento entre -0,5 e 1%, -0,5 e +0,5%, zero... Há quem diga que "não, vai surpreender, vai ser 2%". Aí vem o Morgan Stanley com aquela loucura de falar -4,5%...

J&Cia – *Virou o samba do crioulo doido.*

Gandour – É. Mas temos acompanhado. Estamos nesse momento fazendo uma revisão, porque atravessamos o período de janeiro a março com uma gestão mais de curtíssimo prazo.

J&Cia – *Que era exatamente o trimestre nevrálgico dessa crise...*

ESPECIAL - RICARDO GANDOUR

Gandour – Exatamente. E um trimestre que sempre foi complicado para a mídia impressa, para a mídia em geral. Uma sazonalidade de baixa.

J&Cia – Tudo fica para depois do carnaval...

Gandour – Mas o jornal já identifica alguns mercados pulsantes.

J&Cia – Em relação ao primeiro trimestre de 2008, já dá para ter uma ideia se foi igual, pior ou melhor?

Gandour – Acho que foi um pouco menor. O que é uma boa notícia, porque 2008 foi muito bom. Foi menor, mas não muito. Esperava-se que fosse tragicamente menor.

J&Cia – Quer dizer, não há más notícias nesse sentido?

Gandour – Não. Temos notícias realistas. De um certo ponto de vista foi difícil, mas atravessamos, estamos atravessando. Parece que o fundo do poço foi conheci-

do e está começando uma arremetida. A grande dúvida que a gente ouve pela reportagem é o grau dessa arremetida. Acreditamos que vai ser em "L" cai rápido e sobe devagarinho.

J&Cia – Que áreas ou projetos o Grupo considera prioritários para seus investimentos no campo editorial? A propósito, você pode nos informar quais os números dos investimentos dos últimos anos e para 2009?

Gandour – Isso não seria comigo. Eu não sou a fonte primária. Mas o projeto prioritário é de excelência jornalística em todas as mídias. Há um meio digital que estamos permanentemente estudando, experimentando e aprendendo. Mas, ao mesmo tempo, temos que cuidar da excelência dos nossos veículos na mídia que temos hoje. Por quê? Porque só essa excelência vai nos garantir o direito de transferir credibilidade

e imagem para as novas mídias. É o que chamamos de permanência e convergência ao mesmo tempo. Temos que cultivar excelência jornalística, qualidade em primeiro lugar, na mídia impressa, no rádio, nas plataformas atuais, para que nossa marca se transfira sem perdas. Para garantir que essa transferência de imagem e de patrimônio se dê de modo a que não se tenha, em duas ou três gerações, perda em termos do que significa Jornalismo.

J&Cia – No site institucional da empresa há uma mensagem em que você diz que o Grupo Estado (Estadão, Jornal da Tarde, Rádio Eldorado, estadão.com.br, Agência Estado e OESP Mídia) "está pronto para entrar em um novo ciclo de expansão, com foco em conteúdos multimídia, multiplataformas, segmentação e interatividade com seus públicos". A questão é: o que exatamente vem por

aí? O que está na cabeça do gestor de um dos principais jornais do País, nesse cenário, falando de cinco, dez anos?

Gandour – Essa frase continua válida. Ela expressa uma preocupação com a perpetuação da tradição, dos valores e da credibilidade do Grupo, que vêm da atuação jornalística, para que se garanta essa ponte para uma mídia nova que se desenha. Quando eu digo se desenha, é bem isso. Ainda estamos entendendo como a sociedade vai consolidar o seu hábito de consumir informação. Há grandes desafios aí, porque essa nova mídia é pulverizadora, fragmentadora por excelência, ao extremo.

J&Cia – Isso já é um aprendizado, não?

Gandour – Um grande aprendizado. Eu, particularmente, tenho procurado me aplicar em entender como isso pode afetar o futu-

ro do Grupo, e, ao mesmo tempo, o futuro do Jornalismo. Essa é uma discussão que está colocada no mundo todo. Minha principal preocupação, hoje, reside em saber de que forma a edição, como um valor, será vista – irá sobreviver talvez seja um pouco forte –, como ela vai permanecer.

J&Cia – Algumas pistas?

Gandour – A empreitada jornalística é, em grande medida, naturalmente propositiva, é unilateral, de alguma forma. Isto é: um grupo de pessoas se reuniu, observou a realidade, analisou, aprofun-

dou e ofertou um conteúdo para que alguém consumisse. A nova mídia quebra essa lógica pura da oferta e introduz a lógica da demanda, fragmentando. Ora, a demanda também manda. Isso é positivíssimo – quero deixar bem claro –, de várias formas. Minorias têm voz, setores se expressam, interagem, contatos que não eram possíveis voltam a ser possíveis. Mas como seria isso levado ao extremo, com a sociedade toda produzindo e trocando mensagens? Qual é o valor da edição? Isso aí vem da interatividade. Ou-

tra questão da nova mídia é a instantaneidade, ela vem com isso muito forte. Interatividade e instantaneidade. Como é que a edição se afeta com isso? Minha grande preocupação é a seguinte – e aí independe do suporte, se é impresso em papel ou um dispositivo eletrônico: o ser humano, até por uma questão biológica, precisa da informação fixada por algum tempo. Fixada, editada. Por quê? Porque só isso permite a reflexão e, consequentemente, o debate. Ora, se eu tenho a edição de hoje na mão com uma matéria do que aconteceu ontem nos EUA, o que o Obama disse, o plano do Geithner [Timothy, secretário do Tesouro], essa edição está aqui na minha mão. Não importa como ela esteja – pode conter dados de ontem à noite ou um erro de imprensa, de tipografia, não sei –, mas ela está ali. Eu li e preciso de um tempo para pensar sobre isso. Trocar ideia com você, pode até ser pela internet...

Mas eu preciso pensar, e pensar é uma atividade química dos neurônios. Ora, se essa coisa aqui estiver sendo automática e constantemente atualizada – porque ele falou mais uma coisa, fulano comentou outra –, eu não consigo. No limite, é a loucura.

J&Cia – É o caos.

Gandour – Por quê? É que você precisa de um filtro. Imaginemos o seguinte... Eu vou sempre falar de jornal, mas, o que falo vale também para revista, tevê, rádio, porque, na verdade, estarei falando de Jornalismo. Mas o jornal diário é o grande ícone do Jornalismo, concordamos?

J&Cia – Claro.

Gandour – Eu tenho o direito de fazer isso porque minha vida é de jornal. Fora dois anos em revista e alguns em livros, a minha vida é muito marcada pelo jornal diário. O que eu quero dizer é que se não existisse jornal diário como ele é conhecido hoje e nós estivéssemos nas demais coisas exatamente



“Ainda estamos entendendo como a sociedade vai consolidar o seu hábito de consumir informação. Há grandes desafios aí, porque essa nova mídia é pulverizadora, fragmentadora por excelência, ao extremo.”

te como estamos hoje, poderia surgir alguém que tivesse inventado algo inovador, alguém que ofertasse o seguinte serviço ao mercado: “Olha, um executivo como você, que é uma pessoa tão ocupada e não consegue assimilar tanta informação, que chega por internet, tevê a cabo... Eu inventei um negócio, com dezenas de profissionais bem informados, que passam o dia monitorando os acontecimentos, fazem umas investigações, antecipam informações (algumas exclusivas), põem anúncios, as melhores imagens do dia e tal, hierarquizam assuntos, constroem nexos, contextualizam as informações. Imprimi um relatório de umas 40 páginas sobre tudo isso e entrego diariamente às seis da manhã na sua casa. E você paga só R\$ 50 por mês” (risos) Talvez fosse um grande espetáculo, pois certamente ouviríamos: “Isso é tudo o que eu preciso!” (risos) Na verdade, muitos executivos de altíssimo nível fazem isso há muito tempo já, não é?

J&Cia – E as novas gerações? Elas têm mais ou menos esse padrão ou podem revolucionar isso?

Gandour – Nós podemos ajudá-las, não é? É um equívoco falar em gerações como antagonismo. Diferenças de gostos de gerações sempre existiram. Jovem sempre foi jovem, rebelde, contestador. Mas quando chega a uma certa idade, quer consumir informação de qualidade, forma uma família, entra no mercado de trabalho...

J&Cia – Mas, de qualquer forma, há mudanças importantíssimas...

Gandour – Sim, mudanças importantíssimas. Mas acho que é obrigação da geração de profissionais que hoje edita os veículos cuidar para que os valores sejam transferidos. Não estou falando de plataforma. A plataforma pode mudar. E deve mudar.

J&Cia – Inclusive adequando em termos de linguagem aquilo que o mercado quer consumir...

Gandour – Aí volta ao meu ponto: e a missão propositiva do Jor-

nalismo, de lhe dar o que você não imagina que quer? Estou respondendo à pergunta sobre como o Grupo está estudando esse futuro, certo? Vou citar umas coisas que estão aqui (N. da R.: folheia alguns papéis). Esse artigo, de novembro, do Columbia Journalism Review, chama *Saturação (Overload)*. Em linhas gerais, ele mostra alguns estudos sobre como as pessoas estão se informando na sociedade americana. Um ponto importante do estudo diz o seguinte: “A lógica atual dessa nova mídia é o desempacotamento. Todas as informações são desempacotadas para que cada um empacote como quiser. Mas informação sem contexto tem menor valor”. Deixar para que cada um crie o seu contexto tem um certo sentido. Mas e a questão propositiva de uma instituição que ajuda no processo de reflexão no processo democrático? Tem um outro trecho: uma pesquisa que fizeram 20 anos atrás e que repetiram agora mostra que o cidadão

médio americano não é hoje melhor informado do que era há 20 anos. Essa pesquisa tinha perguntas concretas, do tipo: qual o nome do vice-presidente? Coisas não muito difíceis para um cidadão médio responder. Já esse outro material, do grupo de Harvard, que é muito profundo, tem um belo resumo que diz o seguinte: “Pressionados pela ruptura trazida pelas novas mídias, as mídias tradicionais estão reduzindo o investimento em qualidade, mas ao mesmo tempo, as *web-native media entities*” – quer dizer, as empreitadas informativas da nova mídia – “não estão preenchendo as lacunas que as mídias tradicionais estão deixando”.

J&Cia – Está criando um vácuo...

Gandour – Está criando um vácuo. A nova mídia não está passando o que a velha mídia está deixando de fazer por causa da crise. Claro que isso é muito americano. Porque lá a crise é maior do que aqui. Ou seja, em termos de qualidade jornalística, está se

ESPECIAL - RICARDO GANDOUR

tirando um pé de uma canoa, mas não se está colocando em outra. “Ao contrário do que muita gente imagina, na nova mídia” – que é interativa, fragmentadora e tal – “a participação de algumas ideias, etnias e populações minoritárias no ambiente *online* continua sub-representada”.

J&Cia – *Mesmo com toda a democracia?*

Gandour – Mesmo com toda a democracia. “Há elementos criticamente importantes de qualidade jornalística que ainda não são encontrados de forma sustentável nas novas empreitadas *online*”. Código de ética, manual, princípios, valores...

J&Cia – *A própria sustentabilidade como negócio.*

Gandour – Basicamente é isso. Isso tudo aqui é muito recente. Um outro *insight* saiu no Le Monde semana retrasada: “A imprensa escrita é uma forma de servi-

ço público?”. Veja que dilema: como uma atividade, que é essencial para a democracia, ao mesmo tempo depende do sucesso de um modelo de negócio. É complicado. Esse artigo surgiu a propósito do dinheiro que o Sarkozy [Nicolas, presidente francês] deu para recuperar... É um terreno difícil. Uma sociedade deveria reconhecer a atividade jornalística como de interesse público e dar a ela incentivos e benesses para que ela viva melhor? Difícil, não é? Na semana passada, o New York Times disse que “é o Jornalismo, e não os jornais, que importa”. Claro. A questão não é salvar os jornais, mas salvar o Jornalismo. Não estou pessimista, estou apenas realista de que é essa a postura que leva aos cuidados corretos.

J&Cia – *De maneira geral, o que se percebe é que as marcas tradicionais, num grau maior ou me-*

nor de dificuldade, estão conseguindo de certo modo entender a nova mídia e tentam se aproximar dela, fazem propostas, experimentos. São as que continuam e são respeitadas.

Gandour – Acho que nesse comentário está a síntese do meu pensamento. Do que nós temos cuidado aqui? Temos cuidado para que a qualidade jornalística dos nossos veículos se transfira para a atuação desses mesmos veículos nas novas mídias, qualquer que seja a plataforma. Eu fiz um grande parêntese, meio técnico, para mostrar a minha preocupação com a permanência da edição, com o caráter propositivo da reportagem: o resumo é “olha, eu decidi mostrar isso aqui a público”, com tudo o que possa vir de interativo e de participação da audiência.

J&Cia – *Mesmo porque, nesse caso, você não é você. Você re-*

presenta um universo de opinião e visão de mundo dentro do País.

Gandour – Quando falo a gente, quero dizer essa comunidade de profissionais. Sempre que eu falar nós ou a gente é isso: essa comunidade de profissionais que aqui se reúne e...

J&Cia – *Representa uma parcela da sociedade.*

Gandour – É. E que aqui se reúne para ofertar um conjunto de informações noticiosas todo dia e toda hora para a sociedade. Isso é a chamada visão institucional. Vamos lá! Como é que o mundo se formou? Desde as corporações... Um coletivo, não é? Os oficiais, um ofício, o coletivo se reúne para ofertar um bem ou serviço para a sociedade. E assim vai... Se isso se fragmentar por completo, como é que fica esse caráter institucional da atividade? Você vai a um hospital porque lá tem um grupo de profissionais

que se reuniram para ofertar aquele serviço. E assim vai...

J&Cia – *Levando-se em consideração que desde o início da revolução industrial várias atividades ficaram pelo caminho, ou se transformaram, enquanto outras surgiram, se fizermos um exercício de tentar enxergar o norte daqui a 10 ou, sendo mais ousado, daqui a 50 anos, será que vai haver um Jornalismo com as características atuais?*

Gandour – Vou responder de forma muito direta, sem enrolar. Daqui a “x” anos – 10, 20 ou 30 –, as pessoas receberão num dispositivo eletrônico, pela manhã ou em alguma hora do dia, a edição de um jornal com paradigmas semelhantes aos que temos hoje, em termos de valores de edição. Quando digo valores de edição me refiro a algo fixo, contextualizado, emoldurado e válido por um certo tempo. E elas interagirão sobre aquilo, com a mídia eletrônica, trocando ideias e tal, mas aquele é um valor que permane-

cerá. Isso já existe, é o Kindle, novo *e-book* lançado pela Amazon. Um leitor de livros eletrônico, fininho, silencioso, com bateria para duas semanas e que não usa a internet. Ele é por fora, com um sinalzinho de celular. O New York Times já tem assinatura nele. Deixa quietinho lá, seis da manhã ele já carrega a edição do dia e você folheia.

J&Cia – *Loucura...*

Gandour – E aí vem um sujeito aqui, no Advertising Age, bíblia da publicidade, semana passada, defendendo o seguinte: “Porque a indústria de mídia impressa deveria subsidiar o Kindle, agora”. Olha o que ele escreve: “Os executivos dos jornais e revistas têm se arrependido de deixar sua ‘joia da coroa’, a qualidade de conteúdo, de graça”. Isso é um arrependimento mesmo. “Ninguém foi capaz até agora de marcar um gol na assinatura digital, com essa área da mídia tangível aparentemente se aproximando do final. A mídia deveria formalmente apren-

“Uma sociedade deveria reconhecer a atividade jornalística como de interesse público e dar a ela incentivos e benesses para que ela viva melhor? Difícil, não é?”



der que não pode mais contar só com propaganda para sobreviver. Eles precisam de um jeito saudável para vender assinaturas. Felizmente, uma ferramenta muito legal apareceu: é o Amazon Kindle”, que é esse negocinho. “E em *newspapers* eles deveriam se mover rapidamente”. Ele defende aqui que os jornais e revistas americanos deveriam subsidiar essa ferramenta, que hoje custa US\$ 350, para os leitores comprarem. Nele cabem 1.500 livros e é muito bom. Eu estou mandando vir um dos Estados Unidos. O New York Times já faz assinatura nele.

E olha o modelo de negócio: hoje, uma assinatura do New York Times custa US\$ 50, certo? Só que com papel, distribuição e outras coisas, ela deve deixar uma margem muito pequena. Você é capaz de vender uma assinatura digital por US\$ 19 e até ganhar mais dinheiro. E com esse preço você consegue atrair muito mais gente. Nós estamos passando por uma fase de turbulência. Visão catastrófica: em 15 anos, a mídia como conhecemos hoje, colapsa. Aí fica tudo *blog*, tudo solto, o caos. Vamos dizer que aconteça isso. Voltará, porque a sociedade vai pre-

cisar de fontes confiáveis. Então, lá na frente, vai voltar.

J&Cia – *Você acha que nesse vácuo podem surgir organizações que não têm tradição jornalística e que acabem entrando nesse nicho por força da plataforma e criando?*

Gandour – Pode. Mas com quais valores? É por isso que digo: vai acontecer, mas a noção que tenho hoje, a consciência de quem está gerindo, é de influenciar, no mínimo, a passagem. Essa discussão vem na esteira da noção de que a informação de qualidade precisa ser paga e não dada de graça na internet.

J&Cia – *Mas isso não tem chegado com muito vigor à sociedade, não é? A discussão, pelo que se percebe, está muito restrita ao âmbito dos negócios, das empresas, mas pode chegar o momento em que a sociedade se dê conta...*

Gandour – Aí tenho um gancho para falar de uma questão mais ampla, que seria com o seguinte

mote: que ameaças o Jornalismo sofre hoje, fora essa? O Jornalismo, na sua própria plataforma de veiculação, já é desafiado por essas questões. Está claro. A nova forma de interagir com a informação fragmenta e desafia o valor da informação, do contexto. Vivemos um momento de hipermercantilização das relações, de hiperindividualismo, de busca de eficiência das pessoas e tal. O que faz com que a firmeza editorial dos veículos tenha que ser ainda mais redobrada. As expectativas dos anunciantes são de tentar bolar mensagens que pareçam conteúdo, o que é legítimo da parte deles. Então, o jornalista tem que demarcar ainda mais o que é informação noticiosa e jornalística. Temos então essa questão, que não é uma ameaça, mas é uma coisa forte, temos essa questão tecnológica... Vejamos agora a sociedade. A sociedade reconhece o valor da imprensa livre, do Jornalismo de qualidade, que outro dia ajudou a trazer o Brasil de

volta para a democracia? Será que reconhece tanto assim? Nesse contexto, acho que os nossos governantes perdem excelentes oportunidades, porque governantes brasileiros, com ou sem azia, falam mal da imprensa. E me parece um erro fazer isso. O Jornalismo, como qualquer outra atividade, comete falhas. É uma atividade humana. Eu costumo dizer que é preciso combater as falhas do Jornalismo com mais Jornalismo. Jamais com menos. Há que avançar, nunca retroceder. Governantes, com ou sem azia, como eu disse, não deveriam, na minha opinião, jamais falar mal da imprensa, dessa ou daquela matéria, ajudando a sinalizar para a sociedade a importância do Jornalismo de qualidade. E aí, de novo, com a licença de falar de jornal diário como um símbolo forte, digo sem medo de errar que um país com melhores jornais é um país melhor. A história provou isso. Então, isso cerca, não é? Sociedade, tecnologia, faculda-

des. Todos os agentes importantes da sociedade deveriam ter essa consciência. Nós procuramos falar isso nos nossos eventos: a sociedade precisa reconhecer o Jornalismo de qualidade, como um bem, um patrimônio do qual ela não pode abrir mão. Ela tem que interagir. Então, cada vez que alguma pessoa influente, importante, fala mal, está estimulando coisas ruins. “Está vendo? A imprensa é assim mesmo! Porque é isso, porque é aquilo”. Vamos ajudar, interagir com a imprensa, vamos aprimorar a imprensa. Quando o governo se debruça sobre essa questão, ele entra pela porta do controle, da padronização. A agenda deveria ser outra.

J&Cia – *O Grupo Estado tem alguma consultoria externa permanentemente assessorando nessas questões do futuro?*

Gandour – Ah, sempre tem. Há muitos anos. Na área de Jornalismo, na área editorial, nosso apoio há muitos anos tem sido a Cases,

ESPECIAL - RICARDO GANDOUR

de Barcelona, e nas áreas de gestão e estratégia são várias, dos grandes times.

J&Cia – *Demos recentemente a informação de que a Folha inicia um processo editorial novo, com análises e tal. No caso da plataforma impressa, especificamente, que mudanças importantes foram deflagradas no Estadão e que outras estariam a caminho, em termos de pensamento, filosofia, construção de um eventual novo modelo?*

Gandour – Foi o caminho que nós percorremos o ano passado. Apesar de termos uma consultoria externa nos ajudando, foi uma coisa conduzida, decidida e implantada pelos líderes das redações. Os líderes, uma comunidade de 60 pessoas, que discutiram, aprofundaram e refletiram. Eu considero isso um patrimônio dessa equipe que está aqui hoje. Revisamos o processo editorial nas

24 horas com o objetivo de capturar algumas coisas que estão aí nas ruas. Primeiro, ter um processo de pauta mais planejado, inclusive ao longo do dia, não só especiais aos fins de semana, com enfoque multimídia desde o início do processo...

J&Cia – *Ele já nasce para várias plataformas...*

Gandour – Isso. E cumprir a missão de dar melhor as informações, que eventualmente serão de senso comum naquele dia, aquilo que todo mundo vai dar. Como? Com mais contexto, com mais leitura, ajudando o leitor a entender melhor aquilo que aconteceu e é sabido por todos, que vai estar em toda a imprensa, mas com uma leitura muito mais aprofundada, analítica e, sempre que possível, com um olhar para a frente. E ao mesmo tempo apostar em pautas próprias, histórias que você só vai ler no Estado.

sujeito entrar no estado.com.br ele tem que teclar. Não é *home* de acesso, a menos que ele a faça a sua *home*.

J&Cia – *Com as novas tecnologias, várias empresas jornalísticas têm-se empenhado em formar profissionais multimídia, ou seja, aqueles que além de escrever têm a capacidade de gerar conteúdos para outras plataformas, sobretudo vídeo e áudio. Ao mesmo tempo, nota-se também uma tendência de um mesmo conteúdo ser trabalhado para veículos distintos com linguagens também distintas. Há quem veja nisso uma decisão das empresas de fazerem mais com menos, sem pagar por isso. E há também os que questionam a qualidade dessa produção. Qual é sua opinião sobre isso e como essa questão tem sido trabalhada no Grupo, seja entre as diferentes plataformas de um mesmo veículo, seja entre os veículos, o processo de sinergia?*

Gandour – Acho que essa questão da sinergia, da produtividade e

do aproveitamento de conteúdos já foi bastante amadurecida, deixou para trás suas caricaturas, seus fantasmas e até os seus pretensos benefícios. Eu diria que hoje, aqui no Grupo, está muito pé no chão. Quer dizer, mídias diferentes têm especificidades diferentes, cada jornal busca a sua personalidade, seu texto próprio, cada veículo busca seu tom e sua linguagem própria. O aproveitamento que há é o aproveitamento natural e hoje a sinergia é para que, com os mesmos recursos, tenha-se uma cobertura, como um todo, melhor. Então, surge uma cobertura importante, frequentemente, e AE, Estado, JT e Rádio se articulam para que todos façam um todo melhor. Um pode trazer uma coisa daqui, outro traz outra coisa dali, mas a edição... Porque os recursos serão sempre finitos. Então, se na visão antiga eu teria "x" pessoas trabalhando naquela pauta, nessa visão nova eu tenho muito mais gente, muito mais talentos olhando para o mesmo assunto e con-

J&Cia – *Olhando para trás nesse período...*

Gandour – Está acontecendo. Basta ver no dia-a-dia. Essa coisa de dar melhor o que todo mundo vai dar... Eu não acredito nessa história de "tem notícia que é commodity". Não existe. Mesmo a questão "Copom baixa juros em 1,5%", ela é *commodity* se você deixar. Você tem que trabalhar para que ela não seja.

J&Cia – *Você pode fazer a melhor matéria do mundo sobre um buraco de rua.*

Gandour – Exatamente. Mesmo o que é aparentemente *commodity*, alguém foi lá, olhou, observou e contextualizou.

J&Cia – *No caso específico da mídia digital – que talvez seja a de maior potencial de crescimento, tanto de leitura quanto de negócio, embora ainda não seja lucrativa na grande maioria dos veículos, se não na totalidade –, existem pla-*

nos específicos do Grupo? Do tipo vamos crescer na audiência, vamos crescer na publicidade...

Gandour – Sim. Temos dois grandes projetos em andamento: um é um grande laboratório, um aprendizado, de comunidades do público jovem, que é o Limão; e o outro é o próprio estado.com.br, que foi reformulado, está em permanente evolução e que teve sua audiência quintuplicada em um ano.

J&Cia – *E o faturamento?*

Gandour – O faturamento é impressionante.

J&Cia – *Está crescendo por publicidade ou por outros meios, como assinaturas, classificados?*

Gandour – É publicidade convencional. Mas a audiência quintuplicou. Hoje, o Estado é a primeira operação noticiosa da internet brasileira em audiência após os grandes provedores de acesso, iG, UOL, G1 e Terra. Porque para o

processo vem sendo trabalhado no Grupo?

Gandour – Hoje as equipes já veem isso como necessário, porque os profissionais estão, como cidadãos, também imersos nessa necessidade visual, audiovisual e tal. É muito comum, por exemplo, vermos repórteres experientes e veteranos dizendo "pô, hoje eu posso levar um gravador e tirar um áudio", para complementar a matéria. Então, não há mais aquela coisa imperativa...

J&Cia – *Tipo "eu trabalho para o Estadão e só faço isso"...*

Gandour – Por outro lado, não há

"Temos cuidado para que a qualidade jornalística dos nossos veículos se transfira para a atuação desses mesmos veículos nas novas mídias, qualquer que seja a plataforma."



também aquela visão de espoliação da produção.

J&Cia – *Ficou para trás, não é?*

Gandour – Ficou para trás. É impressionante como ficou para trás. As pessoas já valorizam isso, faz parte do trabalho. E ninguém está sendo prejudicado ou explorado por causa disso. Pelo contrário. Também a tecnologia ajudou muito. Hoje há coberturas que vão para o papel, com um contexto, e na internet tem um vídeo, um áudio... Mas nós investimos aqui em habilidades específicas. Temos hoje gente que não havia na casa: editores de imagem, gente de produção, iluminador...

J&Cia – *É, porque no jornal impresso...*

Gandour – Nenhum repórter iria fazer isso. Nós investimos em equipe, ampliamos a equipe.

J&Cia – *A Folha, na sua opinião, continua a ser o principal concorrente do Estadão, ou hoje as preocupações nesse particular se dividem também com o hábito de leitura das novas gerações, os blo-*

gs, as mídias sociais, os jornais gratuitos...?

Gandour – Ah, sem dúvida! Hoje a visão de competição é mais ampla.

J&Cia – *Aquela história da competição pelo tempo de cidadão, não é?*

Gandour – A grande competição é mais ampla. Qualquer empreitada que se proponha a informar com qualidade, a influenciar os destinos das pessoas, pode ser considerada como um concorrente. Evidentemente, não perdemos de vista que somos um jornal com sede em São Paulo. Então, nesse sentido, temos uma concorrência local, mas não é só ela. Existe uma dinâmica de gerações na qual as pessoas estão imersas.

J&Cia – *Vamos falar um pouco mais do público jovem. Você disse que o Limão é uma experiência nessa direção. Você ou o grupo tem percebido resultados importantes nessa trajetória de atrair essa juventude para os produtos tradicionais da marca?*

Gandour – O jornal foi muito bem sucedido no redesenho de 2004, 2005. De lá para cá, a parcela de jovens melhorou dentro universo de leitores. Não sei dizer agora se ela parou de cair ou voltou a crescer. Não tenho o dado agora, mas houve uma melhora na penetração do jornal nesse perfil. Nós, hoje, lidamos com isso no portfólio de cadernos e suplementos. O jornal tem, em paralelo aos cadernos diários, os chamados *hard news*, toda uma experiência de segmentação. Tem o Link, o Viagem&Aventura... O próprio Paladar, na gastronomia, é uma coisa jovem, jovializada. Agora, vamos lembrar que público jovem para jornal sempre foi 25-35. Não é jovem-jovem...

J&Cia – *Sobre os jornais gratuitos, apesar da recente decisão do grupo Publímetro de fechar algumas de suas edições internacionais, eles parecem ter conquistado um lugar no mercado. Caso de São Paulo, com o Destak e o Metro. Você os considera como*

uma ameaça ou uma complementaridade?

Gandour – A área dos gratuitos é circunscrita a eles mesmos. Em nenhum lugar do mundo a imprensa gratuita tirou circulação da imprensa paga. É um hábito de leitura diferente, que tinha demanda, a experiência mostrou. Ela pode até estimular a leitura posterior de outros jornais ou até formar novos leitores, mas o modelo de negócio é sensível ao preço do papel, como aconteceu agora, à crise publicitária... Porque é uma operação 100% baseada na receita publicitária. Mas nunca vi interferência e a observação de uma experiência real mostra que não há. Essa leitura se forma sem que a leitura paga se abale com isso, porque ela pega outros momentos, outros públicos que não estavam lendo a imprensa paga.

J&Cia – *Vamos falar um pouquinho sobre aquele programa de emissões incentivadas, realizado entre 2006 e 2007. Foi antes de sua chegada?*

ESPECIAL - RICARDO GANDOUR

Gandour – Começou antes, eu peguei uma ou duas repescagens finais e agora terminou.

J&Cia – *Naquele processo, vários profissionais reconhecidos e de certo nome no mercado, saíram da empresa, com muitos anos de casa. É possível mensurar as perdas e os ganhos que essa medida trouxe, em termos qualitativos, para a organização?*

Gandour – Eu não vivi pessoalmente essa experiência, que em grande parte foi antes de eu chegar. Mas com base na experiência que tenho tido desde que estou aqui, outubro de 2006, acho que o saldo foi positivo. Sinalizou uma empresa disposta a se renovar, a reinvestir nas pessoas. Digo isso porque aquele ciclo de renovação aconteceu como antagonismo a décadas anteriores de não-investimento em renovação. Então, talvez ele tenha sido forte no sentido de romper com um longo

período de não-renovação. A convivência de profissionais de várias gerações numa redação é necessária. Uma redação deve ser formada por pessoas de vários níveis de experiência, inclusive de grande experiência. No Jornalismo, conhecimento acumulado faz muito bem. Então, continuamos cultivando isso. Na nossa atividade, o antagonismo entre gerações não é bom. Complementando aquele rol de coisas que ameaçam o Jornalismo, de que falei lá atrás, outra é esse antagonismo de gerações. Sempre que veteranos, profissionais com grande experiência na imprensa, dão entrevista num tom saudosista, “ah, era melhor assim”, acho que não estão contribuindo. Precisamos somar experiências, nos complementar. Nesse sentido, acho que alguma coisa falhou no desenvolvimento do mercado brasileiro nos últimos dez, vinte anos. Era

preciso ter maior convivência.

J&Cia – *E isso acabou não acontecendo...*

Gandour – Por alguma razão. As redações não conseguiram lidar com isso. Fuga de profissionais para outros mercados, comunicação corporativa – principalmente esse outro lado do muro, o lado das fontes. Isso foi uma perda para as redações. Mas em relação aquele movimento do Grupo, ele me pareceu necessário para sinalizar um tempo de renovação, que foi nem tanto ao mar nem tanto à terra. Quer dizer, não se pode ter o plantel estagnado, mas também não se pode prescindir da experiência.

J&Cia – *O saldo foi positivo?*

Gandour – Penso que sim, porque o plantel do Estado hoje é bem equilibrado.

J&Cia – *O curso intensivo de Jornalismo do Estadão é um dos mais concorridos e reconhecidos*

do mercado. Além do cunho institucional e de contribuição ao mercado editorial e à formação dos jovens talentos, como anda hoje o aproveitamento dos alunos egressos desse programa nos veículos do Grupo?

Gandour – O aproveitamento é da ordem de 30 a 40% dos formandos em todas as redações do Grupo, o que consideramos muito bom. É uma turma por ano.

J&Cia – *Quando foi lançado, o Jornal da Tarde foi um marco na imprensa brasileira, tanto gráfica como editorialmente. Depois, ao longo dos anos, por variados motivos, foi se modificando e abandonou a receita original, migrando para o segmento dos populares. Perdeu aquela característica que muitos chamavam de vanguardista e obviamente aquele público formador de opinião. O JT, hoje, encontrou seu caminho? Qual é ele?*

Gandour – O caminho do JT... Bom, primeiro, essa parte inicial da pergunta faz parte da história da imprensa paulista e brasileira, não é? Especialmente paulista e paulistana. Há que se analisar essas fases à luz da realidade daquele momento. O JT cumpriu um papel muito importante naquele ambiente, naquele momento que vivia a sociedade...

J&Cia – *Fundamental...*

Gandour – Para o Jornalismo brasileiro, não há a menor dúvida. Por vários motivos, essa relação forte da sociedade com os jornais se polarizou com os chamados jorna-

lões. Os jornais metropolitanos acabaram indo mais para uma coisa de serviço, mais próxima do dia-a-dia, uma relação de utilidade com o leitor. O JT tenta guardar coisas da sua origem na questão de estilo e na criatividade de pauta. Ele tem trilhado hoje esse caminho. Um jornal aliado do paulistano no dia-a-dia, com grande foco em serviço, em reportagens da cidade, mas ao mesmo tempo com criatividade de pauta e personalidade própria. Ele não olha a concorrência no sentido lato do termo. Não tem um concorrente. Ele procura trilhar um caminho

bastante próprio com essa fórmula: serviços, com informações úteis para o dia-a-dia do paulistano, e um olhar de cronista da cidade, que dá essa criatividade de pauta. Um olhar da rua, do professor, da dona de casa. E tem conseguido. É um jornal que economicamente está muito positivo, com excelente desempenho na publicidade, e cuja circulação se mantém, com leves subidas nos últimos doze meses.

J&Cia – *Considerando essa questão de circulação, crucial para os jornais, o potencial dele também poderá ser no meio digital?*

Gandour – Todo esse segmento dos jornais populares ainda está Tateando um pouco seu espelho no mundo digital. Ninguém tem uma grande experiência nessa área. O JT ainda está estudando a sua vida digital, aprendendo um pouco como é que pode ser isso. Mas para o tamanho do mercado de jornais de São Paulo, que não é grande – pelo contrário, é pequeno, face o potencial da circu-

lação –, acreditamos que o JT está bem no seu trilha. Ele captura uma fatia do bolo que é justa. Claro que estamos aqui trabalhando sempre para aumentá-la, mas é uma luta difícil. Se somarmos os três populares de São Paulo, não dá um do Rio ou de Minas ou de Porto Alegre. São três mercados fortes. Mas não se pode esquecer a quantidade de gratuitos de bairro que São Paulo tem, não é? O fenômeno de jornais de bairro em São Paulo é antiquíssimo.

J&Cia – *Está difícil hoje brigar pelo furo? Como está essa questão, que é crucial? Todo mundo se pauta por isso, pela exclusividade. Você acha que hoje temos um cenário positivo nesse sentido entre os jornais? A briga é muito pegada?*

Gandour – Dar furo faz parte da alma jornalística. Informação exclusiva é vital. A gente comemora, é o gol de placa. Então, estamos sempre em busca de ficar na frente, evidentemente. Nesse sentido, a concorrência também é ampla.



“Vivemos um momento de hipermercantilização das relações, de hiperindividualismo, de busca de eficiência das pessoas e tal. O que faz com que a firmeza editorial dos veículos tenha que ser ainda mais redobrada.”

São os jornais, às vezes até a internet e outros veículos. Mas precisamos tomar dois cuidados: primeiro, os leitores nem sempre enxergam isso como nós jornalistas enxergamos. Então, precisamos tentar colocar a credibilidade e a qualidade da informação na frente da ânsia pelo furo. Se conseguirmos dar um furo com isso, é o melhor dos mundos. Eu tenho um levantamento detalhado desse desempenho do Estado, por exemplo. Em 2008, nossas redações pautaram 70% dos grandes temas que o Brasil discutiu: o excesso de gastos com cartões corporativos, a existência de um dossiê contra o Fernando Henrique – que é quando a questão dos cartões corporativos bate mais na esfera federal, ali na Presidência –, o tráfico de influência na venda da Varig, o único jornal não-europeu na Guerra da Geórgia, o voo a bordo do avião do McCain ainda em campanha – esse furo foi até citado pelo New York Times, dando crédito para a gente –, o primei-

ro jornal brasileiro a enxergar a questão do spread bancário, 7 de dezembro – a imprensa em geral só entraria no assunto em janeiro. Então, estar na frente faz parte da nossa atividade. Aqui no Estado, celebramos ter estado na frente na maior parte das vezes em 2008. Nesse sentido há concorrência. Com qualidade, sem consequências.

J&Cia – *Como é que vocês procuram trabalhar a questão das reportagens junto às equipes? Quais as prioridades, os incentivos, as condições?*

Gandour – Vou responder a essa pergunta como um processo amplo. Primeiro, o apoio da direção no sentido de estar ao lado da reportagem, ouvir, considerar e editar junto. Em vários momentos em que nós demos matérias sensíveis, que iriam ter grande repercussão, o envolvimento das chefias, chegando até a mim, foi total. No sentido de ler, apoiar e decidir junto. Isso me parece um ponto fundamental para a Reda-

ção: sentir a presença do jornal junto com eles. O repórter está sendo apoiado. Isso no aspecto moral e técnico da atividade. Segundo, no aspecto econômico. Você decidir por viagens, você apoiar economicamente a feitura de uma reportagem, com o envio de fotógrafo junto, ou desdobramento de uma viagem, enfim, investimento patrimonial. Isso também sinaliza. E depois na edição, que faz parte do primeiro item. Editar com integridade, com ânimo, com entusiasmo. Na nossa atividade, é fundamental entusiasmar-se com a reportagem. É fundamental que a direção, as chefias, o editor e o repórter compartilhem o mesmo entusiasmo. Isso é fazer a Redação respirar reportagem. E, ao mesmo tempo, corrigir erros, se for necessário, com humildade. Acho que tudo isso conspira a favor do clima da reportagem. Reportagem de qualidade é recurso? É, mas é também clima, cumplicidade e apoio, em toda a cadeia de decisão.

J&Cia – *O Jornalismo investigativo tem cumprido seu papel no Brasil? Quais as principais virtudes e defeitos da nossa imprensa nesse sentido?*

Gandour – Claro que tem cumprido, mas temos que lidar com cautela com a denúncia pela denúncia ou com o chamado Jornalismo de dossiês. E aí entra de novo a questão do método e de trabalharmos muito nessa cadeia, de estar ao lado. Uma coisa é ter um dossiê ou uma denúncia, outra é como você cruza isso com fontes de referência de modo a ter segurança do impacto do material que vai dar, a quem ele agrada, a quem ele desagrada. Eu prefiro perder o furo do que perder a credibilidade. Porque o furo faz parte e depois a gente recupera, mas a credibilidade pode até não recuperar...

J&Cia – *Mesmo porque se sabe que atrás de alguma denúncia ou dossiê sempre existe algum interesse.*

Gandour – É. Então, temos pro-

ESPECIAL - RICARDO GANDOUR

curado lidar com isso apurando o método. Temos excelentes repórteres fazendo um brilhante trabalho. Vamos trabalhar juntos e atuar de modo a apoiar essa excelência.

J&Cia – Sobre aquele caso do *Jornal da Tarde* que demitiu um repórter por uma matéria que era dada como inédita mas era enve-lhecida...

Gandour – Era de um ano.

J&Cia – Não teria havido uma certa radicalização por parte da empresa em demitir e falar disso publicamente?

Gandour – Nós demitimos. Falamos publicamente porque perguntaram. Não íamos mentir, não é? Não fizemos a demissão e uma divulgação. Fizemos uma demissão e depois ele comentou no mercado e aí nos entrevistaram sobre isso. Falamos: “Nós consideramos o erro gravíssimo do ponto de vista jornalístico”

J&Cia – O Grupo Estado vive nesta década a experiência de uma gestão profissionalizada. A família Mesquita se retirou para o Conselho, exceção ao Ruy Mesquita, que continua a responder integralmente pelos editoriais da casa, como diretor de Opinião.

Gandour – Páginas 2 e 3. A Diretoria de Opinião coordena o que a gente chama de “op-ed”, opiniões editoriais, coordenação de artigos da 2 e de editoriais da 3. Eu costumava brincar que depois da capa, meu emprego começa na página 4. (risos) E é verdade. Todos nós lemos os editoriais junto com vocês, na página.

J&Cia – Que avaliação pode ser feita desses anos de gestão profissional do Grupo?

Gandour – Sou cada vez mais portador de um testemunho encantador pelo atual modelo do Grupo Estado. A família organizou isso muito bem. Hoje, o chamado

modelo de governança do Grupo funciona muito bem. Qual é o modelo de governança? Três áreas totalmente independentes respondem ao Conselho. O Ruy Mesquita como diretor de Opinião, eu como diretor de Jornalismo, diretor de Conteúdo, e o Célio Santos como diretor de Administração e Negócios, diretor-superintendente. Os três respondem diretamente ao Conselho. O Conselho tem um presidente profissional, que é o Aurélio Cidade, e se reúne a cada dois meses. A área de Gestão faz seu relatório, eu faço o meu, jornalístico, ouço comentários de estratégia... O Conselho não sugere pauta, não interfere no varejo. Ele faz considerações no atacado, de estratégia. Estou aqui há dois anos e meio e posso testemunhar a excelente qualidade dessa relação, de respeito e de autonomia profissional. O que – falei antes – re-

força na gente uma sensação de grande responsabilidade, de estar cumprindo uma missão de fazer isso funcionar. Logo que cheguei aqui, comentei sobre a sensação de estar cumprindo uma missão, a de provar para a sociedade que esse modelo poderia funcionar. Não só da minha área, nós todos, os executivos, temos essa noção. Acho que o Conselho tem funcionado muito bem e que a família está satisfeita, em todos os seus aspectos.

J&Cia – Aliás, como são suas conversas diárias com o Ruy e que influências ele ainda mantém sobre o fluxo editorial do jornal?

Gandour – Eu costumo dizer que me considero um jornalista privilegiado. Acho um privilégio a possibilidade de conversar 15, 20 minutos com o Ruy Mesquita em alguns dias da semana. Nossos despachos são sempre sobre coisas que ele quer saber, detalhes

de cobertura, para ficar mais informado. Ele não faz intervenção nenhuma na pauta jornalística. Uma coisa que ele gosta de fazer é sugerir traduções de artigos do imenso cardápio de copyrights que assinamos. E sempre, no final, essas conversas acabam do-brando para casos do passado ou situações similares às que estão acontecendo agora: “Ah, no caso tal foi assim e tal”. É uma relação muito prazerosa.

J&Cia – No ano passado surgiram rumores de que o Grupo Estado estaria sendo vendido para as Organizações Globo. A informação não foi confirmada por nenhuma das duas partes e os rumores praticamente desapareceram, embora ainda tenha gente que diz saber de fontes seguras que o negócio vai se concretizar. Qual o impacto desses rumores no trabalho e na própria organização?

Gandour – Convivemos com isso praticamente o ano inteiro. Vimos empresários dando entrevistas com especulações, sites reprodu-

zindo de forma irresponsável informações não confirmadas etc. Essa é uma agenda dos acionistas, que têm total direito de ter essa agenda. Mas dentro desse modelo de organização e governança que eu relatei, hoje, a agenda dos acionistas é tocada de forma completamente independente do dia-a-dia do jornal. Tanto que nem fisicamente eles aqui estão. Quando esses boatos surgiram, lembro que comentei no Conselho: “Estou completamente envolvido no dia-a-dia da operação, mas se precisarem de alguma informação, estou à disposição.” Nunca mais toquei no assunto, e eles idem. Então, conseguimos, como deve ser, blindar o dia-a-dia desse assunto. É uma agenda deles e, quando e se pertinente, eles iam me indagar ou solicitar alguma coisa. Isso nunca aconteceu. Nunca existiu uma agenda em que eu estivesse envolvido nesse assunto. O que eu soube pelo mercado foi o que vocês souberam e acho que a Redação lidou com isso com

“A convivência de profissionais de várias gerações numa redação é necessária. Uma redação deve ser formada por pessoas de vários níveis de experiência, inclusive de grande experiência. No Jornalismo, conhecimento acumulado faz muito bem.”



muita maturidade. Eu dando esse tom: “Olha, gente, não tenho informação nenhuma”. Tanto é que o jornal teve um ano excelente, não teve baixa de auto-estima, aliás, nem poderia ser diferente. E, na minha avaliação, esse assunto se desanuiu.

J&Cia – Uma provocação. Desde que, anos atrás, o Estadão perdeu a liderança do mercado para a Folha de S. Paulo, nunca mais a recuperou. O JT também, apesar das várias mudanças efetivadas, não consegue romper a hegemonia do Agora. A Folha é imbatível?

Gandour – Acho que a Folha cons-

truiu um projeto com extrema competência ao longo desses últimos 25 anos, posicionando o jornal, editorial e mercadologicamente, num segmento da sociedade, a classe média paulistana, paulista e brasileira. O Estado, embora tenha alguma superposição de leitura com a Folha, ela é pequena. O Estado tem o seu foco num tipo de leitor – tanto socioeconomicamente quanto em termos de interesse de leitura, de atitude perante o Jornalismo – que tem sentido próprio. Quando falamos em concorrência, claro, ela existe porque tem repercussão,

mas os leitorados são razoavelmente diferentes. A superposição é pequena. Hoje, a diretriz é potencializar e ir atrás – no caso, procurar crescer – dos interessados no produto que o Estado oferece. Não é muito importante saber se isso é roubar leitor da Folha ou não. Acho que não existe essa questão. Os propósitos editoriais têm suas particularidades, são caminhos diferentes. Há uma competição conosco mesmos, de nos aprimorar e tentar oferecer esse conteúdo que produzimos a quem tenha identificação com ele. No Brasil, essas publicações ainda têm espaço para crescer. No ano passado, ao contrário de 2007, que foi um ano de subida, as circulações caíram um pouco, mas não necessariamente tirando leitores de lá. A equação editorial e mercadológica de cada um tem a sua lógica própria. Seria um erro ajustar essa lógica olhando só para o outro.

J&Cia – Além dos jornais do Grupo Estado, que jornais brasileiros

você apontaria entre os melhores do País ou mundiais?

Gandour – Vocês sempre me fazem essa pergunta... (risos)

J&Cia – É claro que Estadão e *Jornal da Tarde* são os melhores. (risos)

Gandour – Eu não gostaria de apontar melhores. Como diretor de Estado, primeiro por prazer e necessidade vital e pessoal, eu leio tudo, muita coisa. Vejo e leio muitos jornais brasileiros de vários estados. Evidentemente, no dia-a-dia, Estado, *Jornal da Tarde*, Folha, O Globo, Valor, Diário de S. Paulo, Agora, os jornais de São Paulo. São leituras obrigatórias, profissionalmente. Depois eu vejo *Correio Braziliense*, Estado de Minas, Zero Hora; no Rio, O Dia. Leio tudo. Do mundo, dou uma passeada boa.

J&Cia – Desses menos badalados, regionais, tem algum que o surpreenda? Algum chama a sua atenção?

Gandour – Deveria? (risos)

J&Cia – Pode ser do exterior.

Gandour – No meu campo de alcance, tenho tido poucas surpresas. E talvez isso não seja uma boa notícia.

J&Cia – Mesmo mundialmente?

Gandour – Não, mundialmente... Mas são experiências muito regionais. Há coisas interessantes, mundialmente, mas eu acabo me detendo no circuito clássico: Londres, Nova York, Paris... The Economist, El País.

J&Cia – No caso dos regionais, há essa chegada da rede Bom Dia, do J. Hawilla, que é uma experiência nova. Ela tem tirado leitores dos jornalões de São Paulo no interior?

Gandour – Não, ela compete frontalmente com os jornais locais. O perfil clássico de consumo de jornal nas cidades do interior é geralmente a classe média ou os principais consumidores de informação – e eu sou do interior...

J&Cia – De que cidade?

Gandour – Nova Granada, perto de São José do Rio Preto (N. da

R.: cidade da região noroeste do Estado de São Paulo, a 475 km da capital). Normalmente o sujeito assina ou compra com regularidade um jornal local e um jornal da capital, Folha, Estado ou JT. O JT tem muitos assinantes no interior. Essa dinâmica, o jornal local não muda.

J&Cia – O Grupo Estado tem algum acordo operacional com empresas de comunicação do Exterior, do tipo mandar profissionais para lá?

Gandour – Não. Há coisas que surgem pontualmente, mas um acordo formal, não.

J&Cia – Há no País um grupo de pensadores que condena a chamada propriedade cruzada na área de comunicação, ou seja, um mesmo grupo ser dono de emissoras de rádio, tevê, jornais... A alegação é de que esses grupos assumem um poder tamanho que impedem o florescimento da concorrência. Você tem um juízo de valor formado sobre essa questão?

ESPECIAL - RICARDO GANDOUR

Gandour – Vejo essa questão em duas vertentes. Primeiro, não há dúvida de que quanto mais concorrência melhor. Aqui em São Paulo, mesmo que a superposição de leitura seja pequena entre Folha e Estado, há uma disputa saudável na capital, e consequentemente quem ganha é o leitor. Cada um tentando fazer melhor... Faz revista, faz livro, tentando surpreender e conquistar o leitor. Na questão da propriedade cruzada, esse assunto, sobre o qual havia uma visão mais clássica lá atrás, contemporaneamente ganhou outros contornos. Em termos atuais, ele deveria ser abordado da seguinte forma: qual deve ser o marco regulatório adequado para lidar especialmente com a questão da radiodifusão, no que diz respeito à entrada de empresas detentoras de tecnologia de internet e telecomunicações no setor de Comunicação Social, questão

que é uma lacuna na Constituição. Por que digo isso? Com toda a realidade de dominância em algumas mídias no País – uma grande empresa com nítida dominância na mídia eletrônica, por exemplo –, no cenário mundial, o Brasil pode se vangloriar de ter uma predominância de conteúdo local muito forte. Isso se vê na música. Os campeões de vendas no mercado fonográfico são dominados por talentos, artistas e compositores brasileiros. Isso não é comum em muitos países da Europa. Na dramaturgia, no caso das novelas, existe essa dominância. Por isso falo que a discussão ficou mais contemporânea: olhando isso hoje, em perspectiva, é bastante positivo. Será que ficaremos satisfeitos se o horário nobre das tevês – que vai virar internet, vai convergir – for dominado por séries estrangeiras com realidades totalmente diferentes,

como ocorre em outros países? Acho que o assunto da propriedade cruzada ficou desatualizado e ganhou uma atualidade contemporânea mais sofisticada, complexa, muito mais difícil, que é essa questão das empresas de telecomunicação e infraestrutura de internet começarem a produzir conteúdos, jornalísticos ou não, em território nacional. Essa é uma questão em aberto e, adicionada essa complexidade, em algum momento o Congresso vai ter que olhar isso com atenção. Já está olhando, não é? Há o PL-29 (**N. da R.**: que cria novas regras para o setor de TV por assinatura), que está em discussão, neste assunto.

J&Cia – *Dois dos políticos contemporâneos mais em evidência são do Estado de São Paulo e quase com toda a certeza serão adversários, ainda que indiretamente, em 2010 – o presidente*

Lula, apoiando a provável candidatura da Dilma Rousseff, e o governador Serra, na disputa presidencial. PT e PSDB deverão repetir a mesma disputa no plano estadual, muito provavelmente com Geraldo Alckmin e Marta Suplicy. Como o jornal está se preparando para esses embates? A propósito, os jornais do grupo pensam em se posicionar nesses pleitos?
Gandour – O posicionamento é primazia dos editoriais. Ele não tem uma regra fixa, pelo que eu entendo, e já aconteceu em algumas ocasiões. Pode vir a acontecer novamente ou não. Quanto ao planejamento das coberturas, a resposta é sim: nós já estamos planejados para a cobertura das eleições de 2010. Estamos iniciando o planejamento. No momento, o que a gente até brinca aqui é o seguinte: parece terrível essa antecipação de 15 meses do início oficial da campanha. A neces-

sidade de se planejar com antecedência é não maltratar o leitor. Porque massacrar o leitor com o rame-rame político, ele-disse-eladis, daqui até lá, vai ser terrível. Por isso nós estamos estudando já o assunto. Porque consideramos que essa antecipação precoce – mas não há como negar, os candidatos já estão aí – é um desafio para nós. Se não estivermos bem planejados para lidar com essa antecipação precoce, corremos o risco de maltratar e chatear o leitor com um bate-boca.

J&Cia – *Vem aí muita pressão, de todos os lados? Deu mais espaço*

aqui, tomou posição acolá, ou isso já faz parte da rotina?

Gandour – Normal. Nós temos lidado bem com isso e atendido... Aí vale aquela máxima: os problemas do Jornalismo, nessas horas, você resolve com mais Jornalismo.

J&Cia – *No ano passado, uma das inovações que o Estadão trouxe para seus leitores foi a revista Grandes Reportagens. Mas apenas dois números foram produzidos: um sobre a Amazônia e outro sobre as megacidades. A experiência vai continuar? Que avaliação você faz dela? Há algum*

tema já sendo trabalhado para a próxima edição?

Gandour – A terceira estava em vias de sair, mas a conjuntura econômica atrapalhou. Mas dever circular em breve. É uma experiência que tem várias virtudes e benefícios. Uma experiência interna de cobertura de fôlego, de nova linguagem de texto, editorial, gráfica... Foi bem bacana.

J&Cia – *No caso da Amazônia teve vários desdobramentos...*

Gandour – Pois é, isso é muito importante. Desdobramentos em palestras, eventos, exposições pelo mundo inteiro. Não acabou ainda. O **Paulo Sotero (N. da R.**: ex-correspondente do jornal em Washington e diretor do Instituto Brasil do Wilson Center, na capital americana) nos ajuda muito nos Estados Unidos. E a terceira está praticamente pronta.

J&Cia – *Mas você não pode revelar...*

Gandour – Não.

J&Cia – *Como elas foram, comercialmente?*

Gandour – Um sucesso.

J&Cia – *Alguma notícia sobre bônus ou participação nos resultados, relativo ao período de 2008? Como é essa questão no grupo?*

Gandour – A empresa tem uma política nesse sentido. Mas temos que esperar sair o balanço, a auditoria precisa aprovar os números finais primeiro. E ainda que não tenhamos ações em Bolsa, essas informações não posso antecipar.

J&Cia – *Desde a infância, por influência de seu pai, você conhece jornal, pois frequentava um deles no interior. Formado também em Engenharia, tem uma carreira bem sucedida em três dos principais grupos editoriais do País: Folha (Folha de S.Paulo e Publifolha)...*

Gandour – Fui diretor fundador da Publifolha...

J&Cia – *... Globo (Editora Globo e depois Diário de S.Paulo) e agora Grupo Estado. Que avaliação você faz do Jornalismo e da im-*



“Eu prefiro perder o furo do que perder a credibilidade. Porque o furo faz parte e depois a gente recupera, mas a credibilidade pode até não recuperar...”

prensa brasileira a partir desse seu background?

Gandour – Sou caçula de três filhos e o único que trabalhou com o meu pai. Ele tinha um jornal semanal e um cinema em Nova Granada. E também tinha um programa na rádio. Já era um profissional multimídia (risos). Era um locutor muito bom, tinha uma excelente voz. Da leitura da missa ao... Comecei a trabalhar com ele de dez para 11 anos. Já escrevia. Depois fiz tudo: ajudei a imprimir, distribuir de bicicleta, fui repórter, colunista, editei... Saí de lá com 17 anos para fazer Engenharia em São Carlos. Me formei em Engenharia e comecei a trabalhar. Mas vi que o Jornalismo era a minha paixão e vim para São Paulo trabalhar como engenheiro de dia e cursei Jornalismo à noite. Quando me formei, entrei na Folha.

J&Cia – *Você fez a Cásper Líbero?*

Gandour – Fiz. Já peguei a turma de quatro anos. Entrei na Folha como repórter aos 27 anos. Fiquei

lá 11 anos. Bom, mas voltando à pergunta, a avaliação... Ligando as duas pontas, com o meu pai eu tinha já mania de fazer análise. Por causa da atividade dele, em casa chegava de tudo: Folha, Estado, Diário de S.Paulo (o extinto, dos Diários Associados), revistas brasileiras, estrangeiras... Então, eu adorava, recortava, fazia uma espécie de *ombudsmanato* de brincadeira, comparava... Era uma coisa até engraçada, naquele universo lá, tão distante. Mas essa minha visão é de infância, minha mãe era professora primária, também escrevia notas, variedades no jornal. De lá para cá, não poderia citar a evolução de forma mais positiva. Ainda que existam diferenças regionais, ou de porte – não só regionais, mas de vários matizes –, dá para situar a imprensa brasileira hoje no primeiro time do mundo. Em qualidade, nível de intercâmbio – temos profissionais circulando pelo mundo... Ainda que para as necessidades do País, um país desse tamanho, esteja

muito aquém. Era para ter muito mais correspondentes no país inteiro, em outros países emergentes. Estamos lidando com isso da melhor forma possível. Mas eu colocaria a imprensa brasileira no primeiro time do mundo.

J&Cia – *Na sua opinião, então, atravessamos um bom momento de qualidade editorial, de cumprir o papel...?*

Gandour – Atravessamos um bom momento, mas com a consciência de que poderíamos estar fazendo muito mais. O Brasil é um país com características regionais que o jornal poderia mostrar muito melhor. Temos tentado fazer isso, retratar experiências...

J&Cia – *Das novas gerações, uma pequeníssima parte, uma elite, chega aos jornais. Pelo fato de serem novos, de estarem chegando, eles não têm muito espaço ou ousadia para influenciar mudanças, embora a qualidade deles pareça ser boa. Como você vê isso?*

Gandour – Uma coisa é qualida-

de técnica. Outra é qualidade em termos de diversidade cultural e referencial. Acho que há uma pasteurização da formação e as redações ainda podem investir mais em diversidade, até do seu plantel. A gente estimula isso, busca isso. Mas também somos um retrato da sociedade a que pertencemos.

J&Cia – *A Engenharia te ajudou no Jornalismo?*

Gandour – Sim, no método, no cartesianismo. Meus amigos, colegas muito próximos, brincam comigo e sabem disso. Eu dou muito valor à questão do método, do pragmatismo. Ainda que eu tenha ficado bravo com o **Dines [Alberto]** por causa da entrevista que ele deu a vocês (**N. da R.**: ver **Protagonistas da Imprensa Brasileira**, edição 12, no www.jornalistasecia.com.br), e eu falei isso para ele, que me chamou de pragmático... O pragmatismo não pode se opor à consciência, ao estado de questionar, que foi o que ele deu a entender. A provo-

ESPECIAL - RICARDO GANDOUR

cação é boa, mas acho que ele fez um antagonismo falso, entre pragmatismo e o que estaria no lado oposto. Eu me considero pragmático no método de trabalho, não na referência filosófica.

J&Cia – *Sabe-se que uma de suas preocupações e prioridades, na luta de diferenciar os veículos que dirige, é formar bons editores. Mas não os chamados editores-fechadores, que são muito ágeis em baixar para a gráfica uma página, e sim profissionais com preparo e capacidade de fazer edições contextualizadas, que fujam do lugar comum, que consigam encantar e levar aos leitores informações relevantes e de qualidade. O Brasil tem formado profissionais com essa pegada? Como resolver essa questão, que é sempre um dilema para quem tem essa responsabilidade?*

Gandour – Esse foco de formação de edição, não de fechamen-

to, foi uma das nossas prioridades no ano passado.

J&Cia – *E você já percebe resultados?*

Gandour – Percebo, nitidamente. Lidar com o material que vem, com os retornos que recebe, construir nexos, num espaço de tempo definido, é desafiador. Saber quem está falando o quê, questionar o repórter, olhar a imagem, olhar a arte, como é que isso vem... É uma outra retranca? Em vez de dar separado, não é melhor colocar aqui? É uma ourivesaria, e não só formal. Ao contrário, é predominantemente de enfoque jornalístico. Um texto final, uma memória. Precisa ser um profissional cada vez mais preparado. Nós temos investido muito em debates. Falar em treinamento interno parece até pretensioso da nossa parte, que estamos aqui querendo ensinar. Temos investido muito em reflexão interna, debate interno, oportunidades in-

ternas de debates, sempre que possível, para que possamos aprimorar, formando editores. Mas acho que as facultades ainda não têm essa capacidade. Há uma forte lacuna de formação aí. Nós sentimos isso. O curso Estado tenta suprir. Mas por algum motivo, a trajetória acadêmica do Jornalismo no Brasil tem lacunas – e veja que sou contrário à exigência do diploma, mas a favor da existência de cursos excelentes, até porque não tem nada a ver uma coisa com a outra... Ela não tem uma produção à altura do que nós precisamos.

J&Cia – *Acredita que isso se deva ao fato de termos poucos professores com vivência no dia-a-dia do Jornalismo?*

Gandour – Sim, mas não só isso. Mal comparando com outras áreas, a trajetória acadêmica em torno do Jornalismo não produz estofamento crítico em formação de pesquisa, questionamento, como se

tem em outros países. Produção cultural, produção intelectual básica. Aquela tarefa atribuída à academia, teses... Você conta nos dedos: quantas teses de mestrado, doutorado, podem dar efetiva contribuição? A maior parte é de profissionais que já estão no mercado e voltam para lá: **Eugênio Bucci, Caio Túlio Costa, Lourival Sant'Anna**... Há uma dissociação ruim. Se pegarmos outras áreas – Medicina, Ciências... –, a fertilidade é muito maior. De novo: somos todos frutos de uma sociedade. Academia, mercado, empresas, nós pensamos muito pouco o Jornalismo no Brasil. O Brasil é um país que pensa pouco de forma geral e pouquíssimo o Jornalismo, em particular. E quando você pensa pouco, produz poucas conclusões, evolui pouco. Quando ocorre a discussão, ela é prosaica, pequena. O Governo, volta e meia, com uma agenda antago-

nista... Lá atrás, Conselho, controle, ou criar um veículo próprio... As iniciativas de pensamento vem de onde? Das associações, como vocês, a Aberje... Não temos, como nos Estados Unidos, aqueles think-tanks, aqueles fóruns de pensamentos, para evoluir, dar corpo.

J&Cia – *Uma parcela significativa dos leitores de J&Cia é formada de profissionais de assessoria de imprensa. E essa é uma das áreas que mais tem crescido no País, nesses últimos dez ou 15 anos – a uma base de 15% a 20% ao ano. Que análise você faz desse segmento e como é o relacionamento dos veículos do Grupo Estado com as agências e os profissionais de comunicação das empresas?*

Gandour – Iniciando a resposta por um detalhe, no Grupo Estado, como sempre foi, o *press-release* é o embrião de uma sugestão de pauta – se tanto. Esse é um ponto que precisa ficar claro. Segundo: nós vemos – como

deve acontecer – o assessor de imprensa como um profissional reconhecido, que exerce, com técnicas jornalísticas, a função de apoiar as relações entre a imprensa e a instituição, governamental ou privada, para a qual ele trabalha. Nós defendemos que ele exerça essa atividade com princípios e técnicas jornalísticas. Eu observo com atenção o avanço da sofisticação e dos investimentos nessa função – investimentos inclusive com a contratação de profissionais talentosos, vindos de redações, e com técnicas de medição, com métricas e até com sofisticação no arcabouço conceitual e intelectual dessa função. Vejo com atenção e cautela, no sentido de que essa atividade não se dê ares de querer começar a pré-produzir pautas e sugestões mais perto do estado acabado de uma notícia que possam confundir uma redação, especialmente nos seus flancos mais fracos, que são os jovens. Não só no relacionamento miúdo e cotidiano, como

“O Brasil é um país que pensa pouco de forma geral e pouquíssimo o Jornalismo, em particular. E quando você pensa pouco, produz poucas conclusões, evolui pouco.”



também nas técnicas de comunicação corporativa que evoluem, como eu disse, se sofisticam, fazendo com que entidades, empresas de várias naturezas pré-produzam conteúdos que – de novo – têm que ser tomados como simples subsídio.

J&Cia – *Vocês têm alguma política de aceitação de brindes, viagens etc.?*

Gandour – Acho que essas cautelas que citei são necessárias estruturalmente. Mas o Grupo tem mantido uma relação harmoniosa com relação a isso, até porque cultiva os seus princípios.

Convites para viagens são analisados com muita restrição; só são aceitos se a não-participação naquela viagem privar o leitor de alguma informação – mesmo assim, tudo é feito no sentido de ressarcir os custos dela; já fizemos isso várias vezes e sempre deixando transparente. Essa coisa de brindes é muito bem resolvida, há limites. O brinde tem que ficar no limite de uma gentileza de relacionamento, na linha de um livro, uma agenda, uma coisa pouco significativa monetariamente. O importante é: reconhecemos a legitimidade da função – inclusi-

ve como necessária no aprimoramento das relações instituições-imprensa –, mas vemos com atenção o seu aprimoramento e sofisticação.

J&Cia – *Para finalizar, você tem algum furo que possa nos revelar?*

Gandour – Os furos que eu gostaria de contar, não posso. Mas uma coisa da qual eu gostaria de falar um pouco, que gera menos curiosidade, é da Agência Estado.

J&Cia – *A propósito, pulamos uma questão que falava que em dois anos a cúpula do Grupo Estado praticamente mudou. Veio você, a Cláudia para o JT, a Filomena, na rádio, a Renata na Agência...*

Gandour – A cúpula editorial... O Gazzi, que está aí, mas foi guindado a um posto maior.

J&Cia – *Isso, dentro daquele princípio do PDV, de renovar, faz todo sentido. Que resultados isso está trazendo?*

Gandour – Tem hoje um resulta-

do interessante que é uma saudável e produtiva integração das redações. Não naquele nível de juntar, de sinergia. Não é isso. Hoje, há, por exemplo, uma sintonia entre esse grupo – a **Renata (de Freitas)** na Agência Estado, a **Filomena (Salemme)** na Rádio Eldorado, o **(Roberto) Gazzi** no Estado, a **Cláudia (Belfort)** no JT e o **(Marco) Chiaretti** na internet –, que temos um fórum permanente, nós seis, eu e os cinco, em que discutimos coberturas... Não quero falar mal do passado, mas me parece que isso é meio novo no Grupo, antes era mais estanque. Trocamos ideias sobre alocação de recursos, até programas da rádio, produtos da agência. Eu estímulo muito esse intercâmbio no sentido de colocar na rua a melhor habilidade, a melhor capacitação. Hoje, as páginas de análise financeira do Estadão são feitas pela agência; é lá que está a inteligência para isso. Anteriormente, a agência ajudava; hoje

é ela que fecha. Isso implantei logo que cheguei. Aquelas páginas de mercados, bolsas e análises... Semana passada a Eldorado – isso é uma coisa interessante de lembrar – estreou uma programação nova no *Jornal da Eldorado 1ª Edição*, com o **Daniel Piza** como âncora, junto com o **Caio Camargo**, o **Ilan Kow** falando do Paladar, o pessoal do Link, o pessoal do jornal passando informação... É outro conteúdo. Não é “ah, aproveita o mesmo conteúdo e o que você escreveu aqui fala lá”. Isso acabou. Hoje, um programa do Paladar é feito especialmente para a rádio. O mesmo acontece com o Link ou o Viagem&Aventura, usando a capacidade do Grupo. Quando a crise se afigurou, em outubro, com a quebra do Lehman Brothers, quando ela entrou na sua fase crítica, nós montamos um comitê editorial de discussão. Vinham dois ou três da Agência Estado, o **(Celso) Ming**, colunista importan-

te, editores de Economia, gente do JT pra discutir serviços – o que o leitor quer saber do dia-a-dia –, gente do Estado, então, um comitê supratítulos da crise. Essa é uma coisa que eu queria destacar como nova no Grupo. Eu tenho uma rotina com os cinco.

J&Cia – *A cultura é fundamental, não é?*

Gandour – E o estilo de gestão. No mostrar que isso é para o bem de todos. Todos saem melhor. De novo: a figura do passado da sinergia é “um faz e todos aproveitam”. Não é isso. Hoje é “juntos se pensa melhor”. Em Jornalismo tem isso: quatorze cabeças pensam melhor do que treze, 21 melhor do que vinte, e assim vai. Sempre é melhor.

J&Cia – *Mas também dá muita briga...*

Gandour – É, às vezes batem cabeça... (risos)