

MUSEU DA PESSOA

História

Adair Antônio de Freitas Meira - História de Mudança (texto integral)

História de: [Adair Antônio de Freitas Meira](#)

Autor: **Museu da Pessoa**

Publicado em: 10/06/2005

Tags

- [Infância e Adolescência](#)
- [meio ambiente](#)
- [educação](#)

História completa

P – Vamos começar com o seu nome, lugar e data de nascimento.

R - Meu nome completo é Adair Antônio de Freitas Meira. Nasci no dia 5 de fevereiro de 1963 numa cidade chamada Caçapava do Sul, no Rio Grande do Sul, mas estou morando há mais de 20 anos [a entrevista foi feita em 2002] em Goiânia. P – Explica para a gente, de maneira resumida, qual é o seu projeto.

R - O meu projeto é um programa que alia a inclusão social, questão educacional e preservação do meio ambiente, principalmente voltado para os jovens. Deste trabalho na comunidade e em várias outras frentes surgiu uma organização denominada Fundação Pró Cerrado, cuja missão é a promoção integral do homem através da educação e preservação do meio ambiente. P – Como é que surgiu esse projeto?

R - Surgiu de uma forma muito interessante, porque profissionalmente eu sou ligado à área de comunicação, como publicitário. No início dos anos 90 eu viajei aos Estados Unidos junto com um grupo de clientes, empresários do meio rural – o mercado goiano é extremamente agropecuário – para a maior região de produção de grãos no mundo. E visitando uma universidade, um dos professores perguntou: “Tem alguém aí de Goiás?”. Eu entendo muito mal inglês, mas o tradutor falou: “Levanta a mão”. Eu levantei e o professor falou: “Em Goiás tem um desenvolvimento tecnológico muito apropriado para as regiões do Cerrado; porque o cerrado é...”. E foi despejando, dizendo pela primeira vez, para mim, uma série de questões estratégicas sobre o Cerrado brasileiro. Até então, apesar de viver em Goiás, eu não entendia muito bem de Cerrado, não sabia bem o que era, ou a sua dimensão. Para mim era apenas uma fronteira agrícola. Foi a partir daí que eu comecei a procurar a entender o que era o Cerrado, uma região de reserva de produção de alimentos para o planeta, recursos hídricos e vantagens físicas; todo esse aspecto do agronegócio, que era onde eu estava mais inserido. Andando por esse caminho também conheci a questão ambiental e percebi a necessidade de preservar os recursos, a biodiversidade. Sobretudo o Cerrado, como o platô que alimenta todo o continente americano. É do planalto que sai, naturalmente, a maior produção hídrica e onde são formadas as grandes bacias perenes no Brasil, inclusive a Amazônica, a do São Francisco e a do Prata. Então tem todo esse universo ambiental. Como nós sempre tivemos uma ligação muito grande no meio empresarial, na área de Comunicação, nos unimos e surgiu, em 1994, a Fundação Pró Cerrado. Nossa primeira atividade foi dizer aquilo que havíamos aprendido: “Olha, o Cerrado é muito importante” E a primeira campanha que fizemos foi: “Sua excelência, o Cerrado” – para mostrar a excepcionalidade desse bioma, pois as pessoas conhecem a Mata Atlântica, a Amazônia, mas não vêem o Cerrado como um patrimônio a ser preservado. Começamos a divulgar o Cerrado nas escolas. Como tínhamos experiência em comunidades, por causa de outras atividades, nós procuramos também as escolas da periferia, escolas públicas de 1º e 2º graus. A partir daí surgiu outra dimensão, que norteia hoje o nosso trabalho, que é a exclusão social. Ou seja, meio ambiente para um jovem de classe média que frequenta shopping center é uma coisa, falar do assunto para quem está matriculado numa escola pública na periferia é completamente diferente. Eles não se inserem nesse debate, querem saber da lenha para o fogão, da proteína que precisam. Então, um pássaro para eles é um ingrediente na panela. Estávamos diante de nosso maior problema: a situação do jovem cidadão. Foi quando nós, com a oportunidade que tínhamos de comunicação e relacionamento com o mundo empresarial, começamos a inscrever os jovens no nosso programa, além de encaminhá-los para as empresas como estagiários. Esse trabalho partiu do contato com a Ashoka e o projeto se chama “Criança, Trabalho e Meio Ambiente”. Nesse início tínhamos 35 jovens no programa, que foi se desenvolvendo com a criação de novas metodologias, sempre com a visão de inclusão social, educacional e ambiental. P – Você citou a Ashoka, quando ela cruza a sua história? Quando é que você se tornou fellow da Ashoka?

R - Poxa, esse foi um momento bárbaro. Em 1996 eu conheci um fellow da Ashoka num evento patrocinado por uma grande organização em Brasília, e ele me falou: “Eu participo de uma organização e vou te indicar”. Eu não sabia o que significava a palavra empreendedor social, não tinha essa dimensão, mas achei legal e me inscrevi no projeto da Ashoka. Foi vivenciando o processo de seleção que eu comecei a encontrar esse aspecto de empreendedor social e qual é o teor do negócio; como ele vai ser administrado, como vai ser implementado, quais serão os desafios. Eu me lembro que um dos questionamentos no processo de seleção foi o seguinte: “será que esse cara (no caso eu) que usa gravata é um empresário que está querendo fazer mais alguma coisinha ou o plano tem consistência para se expandir”? Depois de muito tempo é que eu soube que este questionamento da própria Ashoka foi muito debatido internamente. Claro, hoje não se discute, o projeto cresceu muito, mas naquele momento, só com 35 jovens, parecia um módulo muito pequeno na avaliação deles. E foi a Ashoka que nos permitiu conhecer o mundo do empreendedor, porque até então, apesar de ser uma fundação e contar com todo o aparato jurídico de uma organização, atuávamos na base da militância, como uma ONG em busca de parceria. No contato com a Ashoka começamos a entender de forma mais completa o papel do empreendedor social, com as mesmas metodologias e as mesmas dinâmicas. A Ashoka ajudou, não só no processo de seleção de pessoal, mas também abertura de diversas frentes, que nos deram a oportunidade de impulsionar essa visão de auto-suficiência.

P - Você se tornou um fellow exatamente em que ano?

R - Consegui a bolsa em 1997. Portanto, fui fellow em 1997, 98, e 99. P – Como foi e por que você entrou no plano de negócios?

R - A Ashoka teve uma presença muito forte na minha vida pessoal e na minha organização. A Fundação Pró Cerrado já existia, já tinha seu direcionamento, e da mesma maneira que entramos no mundo dos empreendedores sociais, o convívio com o plano de negócios, que surgiu em meados de 1999, também foi decisivo, porque nos três anos de bolsa nós abrimos uma série de frentes de trabalho, de dinâmicas, e conseguimos um grande impulso na organização com números significativos: 80 funcionários, 4 mil jovens e 23 núcleos. Mas nós tínhamos pouca visão para ampliar o projeto, como se não fosse mais possível. Então, essa idéia de que aquela célula poderia ser multiplicada foi uma visão do contato direto na elaboração do plano de negócios com a Consultoria McKinsey. Foram esses profissionais que disseram: “Olha, vocês estão bem, têm uma série de êxitos, os números estão legais, mas vamos multiplicar isso”. Quando nós chegamos para apresentar o plano, ele tinha uma direção, uma idéia, que aos poucos virou outra. P – Qual era a idéia?

R - Sabia que você ia me perguntar isso e eu já estava puxando pela memória (risos). O plano de negócios era a revitalização de uma área pública chamada Parque da Criança. Mas para um plano ideal de negócios faltava um pouco de clareza, de pensar mais adiante. O projeto ainda nem se chamava Jovem Cidadão, era Jovem Pró Cerrado, porque o nosso foco era a Fundação Pró Cerrado. Só que num programa de franquia social, com a abertura para unidades franqueadas no Brasil, o nome estaria restrito a uma região, a um bioma, então surgiu o outro nome, mais abrangente. P – Qual foi exatamente o plano de negócios?

R - Plano de Franquia Jovem Cidadão, uma alternativa concreta de formação do jovem em situação de risco. O primeiro objetivo foi franquear outras organizações sociais em todo o Brasil que trabalhavam com jovens e tinham um programa social, educacional e ambiental. O plano está francamente implementado e podemos dizer que estamos na terceira de três micro etapas. A primeira delas foi fazer um plano de negócios dentro de nossa estrutura: quem vai montá-lo, quem vai pensar nele, com que dinheiro? Essa foi a primeira etapa e, vamos dizer assim, uma etapa prévia de estratégias de como seria a execução. Estabelecemos uma coordenação, conseguimos patrocínio e começamos a pensar em tudo o que era necessário e que estava estabelecido no plano de negócios. Mas entre o plano de negócios e a execução nós apanhamos um pouco e tivemos a necessidade de produzir cinco manuais: O Sexto Manual do Franqueado, O Manual do Franqueador, o Manual da Operacionalização, O Manual da Parte Legal e O Manual do Jovem. Aí chegamos a uma outra etapa, que foi começar a conviver com algumas organizações para que elas experimentassem esse plano – nós começamos a fazer um módulo em Goiânia e um no Tocantins, apenas para nos orientar, e logo vimos que uma das coisas claras que tínhamos era o profundo respeito pela experiência didática e pedagógica, pois já trabalhávamos com os jovens. A terceira fase foi enxergar nossa organização sob a ótica dos manuais que havíamos elaborado, ou seja, fazer o dever de casa: ler o que estava estabelecido, ajustar para começar a pôr em prática. Cinco organizações foram treinadas para serem nossas primeiras franqueadas. P – Como foi o processo de estruturação do plano?

R - Nós participamos de uma grande reunião em São Paulo, onde foi apresentado o funcionamento do plano de negócios, algumas técnicas, e o que deveria ser preservado. Nessa reunião eu não estava inserido no plano de negócios e foram selecionados 10 fellows. Eu estava fora porque a minha proposta não era a mais adequada. Mas em São Paulo eu participei da capacitação e uma consultora da McKinsey me dizia: “Você tem que ter claro qual é a sua missão, em poucas palavras...” Depois, aqueles 10 escolhidos não participaram e estávamos entre os outros que foram chamados. A partir daí foi um trabalho intenso. Um dos consultores foi a Goiânia e na reunião com a equipe ele nos deu instruções. Era uma série de informações que fomos ajustando. Em algumas prévias, os consultores diziam: “Olha, está bem aqui, não está bom nisso, eu preciso daquela resposta, eu preciso daquela pesquisa...” Isso era feito por telefone e e-mail. Durante o processo eu percebi que os outros participantes já se sentiam vencedores. Aliás, dificilmente alguém se lembrava que estava participando de um concurso, porque o fato de elaborar, rever a sua organização, ter consciência do que o empreendimento representava, já nos tornava vencedores. Nós estudamos muito os números deste projeto. Eu me lembro, só para exemplificar, quando me perguntaram quantas meninas entre 16 e 18 anos, que era nosso perfil no programa de encaminhamento ao trabalho, ficavam grávidas. Eu não sabia. Aí levantamos esse dado e passamos para a consultoria. No dia seguinte, nos disseram: “O número está razoável, porque é dentro da média do serviço social”. Esse era o nível de detalhamento do trabalho no processo, que durou seis meses. P – Houve dificuldade nesse diálogo do mundo dos negócios com o mundo das organizações?

R - Eu posso dizer que tivemos dificuldades. Os consultores estabeleciam a meta ou o que eles queriam de informação e nós tínhamos que fazer um trabalho de Hércules para conseguir tudo. Eu me lembro de um encontro marcado pela McKinsey para acompanhar os planos de negócios: era a etapa de avaliação. Era uma correria para atender aquela etapa e saíamos com um monte de coisas para fazer. Eu me lembro que, no mínimo, duas vezes nós falamos: “Olha, o tempo é tal”. E esse tempo tinha que ser cumprido. P – O que mudou nessa sua organização depois desse plano? Teve alguma mudança paradigmática, uma ruptura de estratégia, o que ele realmente impactou na sua organização?

R - Eu vou tentar falar nos três enfoques: primeiro o enfoque de metodologia. Nós temos que escrever o que estamos fazendo usando os métodos estabelecidos de avaliação e com estatísticas, para a reaplicação. Hoje, por exemplo, nós temos uma coordenadora na área de promoção social porque essa pessoa tem com clareza o que este setor faz, qual é a meta, como é que o trabalho é avaliado, qual a forma de participação. O segundo enfoque é que nós deixamos de ter uma visão de organização de ação local. Sempre propúnhamos uma atuação nos estados do Cerrado, principalmente em Goiás, Tocantins e Distrito Federal, mas também dimensionamos uma atuação nacional. Não quer dizer que aplicamos o projeto em outros lugares, mas é para que outros o façam e é possível através de franquias. E o terceiro enfoque foi a possibilidade de conversar com um patrocinador pela primeira vez, um financiador privado de nível nacional ou de envergadura, como é a companhia que nos apoiou. É uma companhia que nos conheceu quase que por acaso. Nós falamos do plano enquanto ele estava sendo elaborado e mencionamos o apoio da McKinsey. Eles ficaram interessados. Depois vieram os recursos integrais conforme estavam previstos nos planos de negócios. P1 – Antes disso, quais eram os recursos?

R - Somos uma organização que usa recursos de prestação de serviços. Nós já tínhamos essa visão de prestadores de serviços sociais, recebíamos por eles, ou na área de capacitação profissional, ou nas políticas florestais e plantios. Só que esse programa ainda não tinha começado, então nós estávamos pensando que deveríamos tocar o projeto com recursos próprios, mas demoraria muito mais, porque eles são pequenos e todos eles estão comprometidos. Quando conseguimos uma curva ótima de resultados, ela empacava. Então, quando veio o financiamento de uma empresa do porte da Companhia de Papel e Celulose Suzano, alavancada pela McKinsey, foi muito forte. P – Depois dessa consultoria que trouxe tanto impacto, vocês mantiveram contato com os consultores, como é que você observou a reação deles, você acha que há algum ganho para eles também?

R - Eu não conhecia a McKinsey, mas é uma organização que me parece muito racional nos números e nas planilhas. E isso foi muito bom. Uso, inclusive, muitas coisas que aprendi. Mas o que mais marcou foi encontrar, além dessa ajuda, o lado da emoção, que é o consultor falar: “Isso aqui está bom demais” Eles tinham coisas típicas das organizações sociais: idealismo, força de vontade, determinação, emoção, superando até muitas vezes aspectos racionais. Então, além daquela pessoa ser um técnico graduado e altamente especializado para uma missão, também deixou transparecer o lado extremamente gentil de atender, saber que você não tem o nível dele para compreender aquelas coisas todas e, ao mesmo tempo, passando emoção, força para fazer. “Vamos ganhar, vamos fazer, vai ser superlegal”. Isso foi uma das coisas que mais me marcaram. E esse relacionamento de acompanhamento, de amizade, ficou muito forte. Embora sempre estivessem fazendo mil coisas depois de nos atender, se preocupavam com o projeto. P – Em que essa parceria mudou a sua visão? Você falou que ampliou a sua meta, que era local. Em que ela mudou pessoalmente o seu jeito de ser, de ver a sua organização ou a sua missão na vida?

R - Bom, eu não sei evidenciar as mudanças, mas nós procuramos, a partir da implantação do plano de negócios, e até como resultado do plano, o departamento de contabilidade e, como consequência, os outros departamentos se alavancaram por um motivo muito simples. Para elaborar o plano de 40 páginas, outras 500 páginas foram escritas, outras 500 reuniões foram feitas, outras coisas foram articuladas... E uma vez que a McKinsey montou uma planilha de atendimento, aqueles mecanismos foram se incorporando internamente e ficaram para a organização. Eu me lembro que, como eu me divido na atividade profissional e na atividade de dirigente da organização, uma colega do atendimento disse: “Vamos falar no modelo McKinsey”. Qual é o modelo McKinsey? É, por exemplo, a conversa ter de acontecer numa corrida ao elevador. Ou seja, ela tem que me dizer o que ela quer e eu tenho que responder para ela no caminho do elevador. Outra coisa que eu falei outro dia na organização, que é interessante, é o método da comunicação por pirâmide. Durante o plano, nós fomos convocados por uma série de capacitações e quando foi a capacitação de comunicação, tinha lá uma pirâmide. A instrução era para falar o que você quer objetivamente. Então, volta e meia, eu paro e falo para uma pessoa: “O que você quer?” E ela responde: “Eu quero um carro para o final de semana”. Eu falo: “Então está bom”. Mas o que fica mesmo é toda essa metodologia, mesmo que tenha sido passada rapidamente, para poder levantar os dados. P – A consultoria foi realmente aquilo que você imaginava? Houve alguma surpresa?

R - A McKinsey conseguiu trazer para o nosso dia-a-dia uma didática de uma organização de consultoria que tem metodologias extremamente avançadas. Eu estou falando isso porque estou muito próximo desse universo, pois a publicidade é muito dinâmica e, apesar de fazermos uma propaganda regional, precisamos sempre de muitas informações. E mesmo assim eu acho que posso usar o que aprendi na consultoria como um upgrade no meu convívio, no meu dia-a-dia, no universo do meu pensamento e isso eu também passei para a organização. A participação no processo no plano de negócios, em 1999, foi muito boa. E exatamente por isso é que os laços ficam e a nossa organização talvez tenha condições, hoje, de colaborar com outros planos de negócio, como consultora voluntária. Eu acho que a comunicação da McKinsey com os fellows ou para quem participou dos planos poderia ser mais alimentada. Deveríamos receber uma sinopse dos planos que estão concorrendo, ou até mesmo, se fosse possível, a permissão para que as organizações participem desse processo como consultoras voluntárias, porque seria uma forma de alimentação durante o processo. Eu sempre fico curioso para saber quem participa, quais são as idéias, como foi a emoção de conhecer uma organização no interior do país. Isso tudo nós vivemos e nenhum dos consultores que nos atenderam conheciam Goiás e tiveram a oportunidade de ir lá. Tudo isso foi muito bom.