

## Doadores anônimos, papéis secretos, incógnitas. Eis o caso USP-McKinsey

A Reitoria desenvolveu tratativas com a McKinsey&Company e a "organização social" (Oscip) Comunitas pelo menos desde fins de junho do presente ano, conforme data registrada no documento "Termo de Doação", sem tornar pública a iniciativa. Somente se manifestou, sem conseguir esconder o constrangimento, quando a denúncia veio a público. Anunciou a princípio, em nota que depois seria refeita sucessivas vezes, a existência de um certo projeto "USP do Futuro", o qual visaria "à melhoria da gestão da Universidade, bem como ao aprimoramento e à ampliação da relação da Instituição com a sociedade e o setor produtivo" e "está sendo desenvolvido pela consultoria McKinsey".

Num segundo momento, ao falar diante do Conselho Universitá-

rio (Co), o reitor remeteu o projeto à proteção do programa Parceiros da USP, aprovado em dezembro de 2015. Buscou assim contornar o fato irrefutável de que as tratativas foram conduzidas à revelia do Co. Contudo, o parentesco entre o programa Parceiros da USP e o incógnito projeto "USP do Futuro" é vago e nada convincente.

Decorridos quase 50 dias da publicação da denúncia, a Reitoria não divulgou a documentação completa dos acordos celebrados com as duas organizações privadas, o que reforça as suspeitas de que o projeto não se limita a um novo modelo de financiamento e gestão, podendo vincular-se à tentativa de reformar Estatuto e Regimento para implantar uma avaliação centralizada via "Nova CPA" e "Estatuto do Docente".

Na ausência de justificativas ou explicações razoáveis, as perguntas acumulam-se. Por exemplo: por que nenhum dos documentos divulgados até agora faz qualquer menção ao propalado projeto "USP do Futuro"? De que portaria consta a nomeação do prefeito do campus de Ribeirão Preto, professor Américo Ceiki Sakamoto (FMRP), como coordenador desse projeto? Que outras pessoas estariam diretamente envolvidas com esse projeto além de Sakamoto? Quem são os "Amigos da USP"? Doações, como a que a Comunitas fez à USP ao comprometer-se com o pagamento da consultoria, não têm de ser votadas pelo Co? Por que razão a Reitoria omite o plano de trabalho da McKinsey?

Frente à gravidade do caso e a tantas indagações, a Adusp optou por publicar esta edição especial

do *Informativo Adusp*. O leitor encontrará aqui uma descrição analítica dos instrumentos contratuais firmados entre os participantes deste *imbroglio* (p. 3); os perfis das dirigentes da Comunitas (p. 4) e da McKinsey (p. 5), que dão pistas do que esperar dessas organizações; matéria sobre a atuação da McKinsey no Brasil, Argentina e Portugal, com ênfase no papel desempenhado pela consultoria no processo de privatização das telecomunicações (p. 6); o parecer de professores da FE e a posição de parlamentares (p. 2). Por fim, a Cronologia abaixo.

Boa leitura: que seja útil para aprofundar o debate deste episódio e que contribua para que se dimensione o devido peso da responsabilidade de cada membro do Co nas discussões e deliberações a respeito.

### Cronologia

#### 2015

##### SETEMBRO

5 *Diário Oficial* publica portaria do reitor que cria comissão *ad hoc* incumbida de "analisar e propor alterações estatutárias e regimentais no âmbito da USP".

#### 2016

##### MAIO

3 Reitoria divulga minutas da "Nova CPA" e "Estatuto do Docente", elaboradas pela comissão *ad hoc*. Concede 20 dias para discussão.

##### JUNHO

6 Encontro de Professores rechaça explicações de representantes da Reitoria para "Nova CPA".

28 Assinatura, em sigilo, do Termo de Doação entre USP, Comunitas e McKinsey. Reitor não convoca a reunião do Co prevista para esse dia, na qual pretendia aprovar a "Nova CPA".

##### JULHO

12 Reunião do Co. Não há qualquer menção às tratativas com McKinsey e Comunitas.

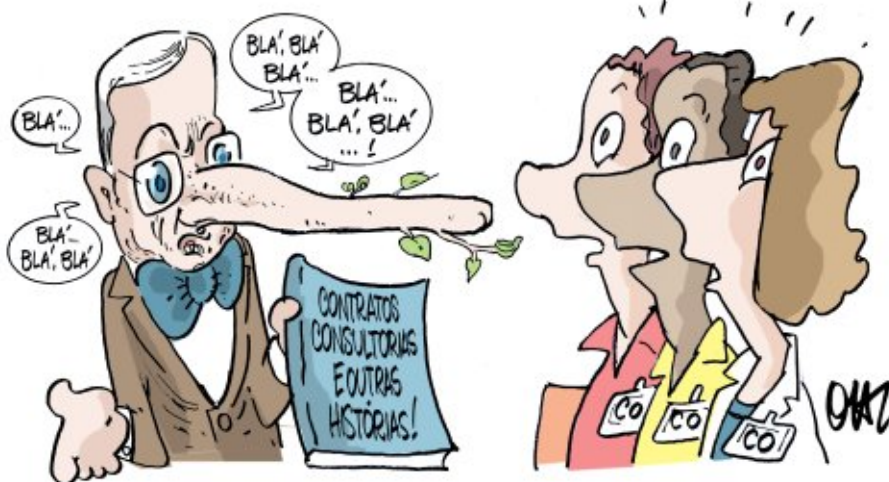
##### AGOSTO

2 Reitoria divulga novas minutas de "Nova CPA" e "Estatuto do Docente". Nesse mesmo dia a Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP) reúne-se e aprova o parecer favorável ao projeto com a McKinsey. O plano de trabalho da consultoria não consta do processo.

11 Assinado o Acordo de Cooperação entre USP e McKinsey.

##### SETEMBRO

5 Governador recebe reitor, vice-reitor, direção da McKinsey e da Comunitas e empresários dos grupos Itaú e Cosan, da Natura e da Ultrapar.



14 Chega à Adusp a denúncia anônima sobre o caso.

19 Adusp publica o teor da denúncia e, por meio de ofício, exige explicações da Reitoria.

20 Reitoria comunica existência do projeto "USP do Futuro".

21 Diretoria da Adusp emite nota, assinalando que a Reitoria "deixou de responder os questionamentos" e que "continua devendo amplas explicações sobre a possível vinculação entre esse projeto e a proposta de Nova CPA - Estatuto do Docente".

22 *Diário Oficial* publica os extratos dos contratos entre USP, Comunitas e McKinsey.

27 Reitoria responde à Adusp, encaminhando o Termo de Doação e o Acordo de Cooperação firmados pelas três partes.

28 Adusp, em resposta, volta a solicitar ao reitor esclarecimentos consistentes e que seja enviado o plano de trabalho da consultoria.

##### OUTUBRO

4 Em reunião do Co, reitor comunica pela primeira vez a contratação da McKinsey e ironiza as críticas ao projeto.

25 Ao jornal *Valor Econômico*, reitor nega o caráter privatizante do projeto e se recusa a nomear os empresários que o financiam.

27 Adusp pede ao MPE que investigue o caso.

##### NOVEMBRO

1 *Folha de S. Paulo* aborda o caso. Critica a Adusp por lançar "suspeitas" contra o projeto, defende a cobrança de mensalidades e recomenda à Reitoria que divulgue o nome dos empresários envolvidos.

3 Reitoria convoca para 8/11 a próxima reunião do Co, na qual entrará em pauta a "Nova CPA".



# Nebuloso, projeto ameaça autonomia da USP, advertem docentes

“Esse acordo é preocupante, pois a direção da universidade revela irresponsabilidade com a sua gestão ao delegar para um agente externo, independentemente da apreciação que se faça desse agente, abrindo mão tanto de uma competência interna para fazê-lo, quanto, e sobretudo, pela ausência de transparência na operação”, declarou ao *Informativo Adusp* o professor Ocimar Munhoz Alavarse, da Faculdade de Educação (FE-USP).

“Na impossibilidade de emitir uma opinião mais categórica, ao não dispor de dados mais fidedignos, tudo indica que esse processo de contratação é mais um indicativo da maneira pouco democrática como a atual gestão da USP a vem conduzindo”, disse o docente do Departamento de Administração Escolar e Economia da Educação (EDA).

“O mais preocupante é que diante de uma crise financeira de grandes proporções, derivada em grande medida das gestões que se sucedem, a Reitoria, ademais de se negar a buscar, junto ao governo do Estado, os recursos que a USP necessita, no que teria amplos setores da comunidade universitária ao seu lado, envereda por caminhos que se revestem de nebulosidade, algo que aprofunda o fosso entre a direção da universidade e sua comunidade”.

Ainda segundo Alavarse, a forma pela qual a Reitoria da USP estabelece essa parceria, associada a medidas de desmonte do serviço público, constrói um horizonte de preocupações. “Por um lado, até onde se sabe, os valores propagados por essa empresa de consultoria apontam para medidas — isto é, mais do que diagnósticos — que tenderão a questionar a construção de uma universidade pública efetivamente a serviço do avanço da ciência, em todas as suas áreas, pela proposição de métodos produtivistas e reducionistas de qualidade, como se vê nas indicações da OCDE [Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico]”.

Por outro lado, prossegue o professor, “ao aceitar essa ‘doação’, a Reitoria abandona a perspectiva de uma avaliação institucional, ampla e democrática, reiterando a hipótese de uma tendência de aprofundamento dos ataques aos estudantes e trabalhadores da USP”.



**Facilitadora.** A professora Sônia Kruppa, também do EDA, vem pesquisando o papel da consultoria McKinsey na privatização do sistema de ensino. Num contexto mais amplo de privatizações, ela percebeu ligações entre o Banco Mundial e a McKinsey, “que está na OCDE e é uma das instituições parceiras”. A seu ver, a consultoria internacional age como facilitadora do processo de privatização, sempre em favor dos grandes conglomerados privados.

“Como metodologia, eu estudei a privatização de outras áreas para discutir a educação no Brasil”, explica Sônia ao *Informativo Adusp*. No Brasil, lembra ela, a McKinsey formatou a privatização das telecomunicações. Empresas de consultoria, diz a docente da FE-USP, são mediadoras entre o público e o privado, atuando “na mudança de marco jurídico no Estado, sendo ponte para as empresas” (vide p. 6).

“A McKinsey trabalha de uma forma a privilegiar o privado. A prova disso é como ela atuou no sistema de telecomunicações. A parceria dela com governos do PSDB é antiga no Brasil e ela tem uma atuação há muito tempo nessa direção”. Nessa perspectiva, observa a professora, “a USP é super atrativa”.

A propósito dos “ex-alunos” citados pelo reitor como financiadores do projeto (na reunião do Co de 4/10 e ao *Valor*), ela comenta: “Esses alunos podem estar no Bradesco ou no Itaú. São esses ‘alunos’ que estão financiando? Pode ser pessoa física, não sei. Qual é o nome do aluno que está financiando? É uma pessoa física ou jurídica? Onde está esse aluno? São ‘generosos’? Quem é? Qual é o interesse dele?”

A privatização, diz Sônia, depende da formação do tecido social. “Ela não opera no ‘seco’, no ‘seco’ ela provocaria reação e por isso que elas são hábeis. Essa maneira de atuar é antiga aqui. Basta vermos os fóruns do conselho de Cultura e Extensão: quais são ‘os dinheiros’ que estão entrando e como é que eles estão entrando. Como é que a USP é usada pelo setor privado? Essa relação entre público e privado não é transparente e nunca foi. Há mediações e há a construção de uma opinião pública sobre isso. O que está em curso é, inclusive, a interferência na formação. A Universidade perde a autonomia.”

**Silêncio.** “É absolutamente impressionante o silêncio da imprensa em relação ao que está acontecendo: a maior universidade pública da América Latina sofrendo intervenção externa de consultoria norte-americana, sem consulta às suas instâncias internas, repensando modelos de financiamento e gestão administrativa e nada é noticiado pelos grandes veículos de comunicação”, declarou à reportagem o deputado federal Ivan Valente (PSOL-SP). “Abre-se espaço para a privatização, a lógica do mercado adentrando mais ainda, e agora silenciosa e veladamente na mais importante universidade pública do país”.

“A não consulta à comunidade acadêmica e ao Conselho Universitário é um ataque à autonomia universitária e aos princípios minimamente democráticos de sua gestão”, opina. “Assusta saber que os rumos da universidade não estão sendo discutidos nem internamente nem pela sociedade

brasileira, a quem ela de fato deveria estar a serviço”.

Valente questionou o mérito do projeto: “Apela-se para rotas de fuga que negam o papel do Estado no financiamento da educação, que no caso da USP depende da alíquota do ICMS. E se cria a ilusão de financiamentos privados alternativos para a solução dos problemas crônicos da universidade para garantia de qualidade, gratuidade e excelência”.

No entender do deputado, “há uma percepção da iniciativa privada de que pode lucrar usurpando cada vez mais as verbas públicas, adentrando áreas que historicamente são lutas e conquistas da população, como saúde e educação públicas”. Nesse sentido, ele indaga: “Que dados confidenciais as empresas representadas por estas organizações querem das esferas públicas que não estão disponíveis por meio da Lei de Acesso à Informação?”

**Requerimento.** O deputado estadual João Paulo Rillo (PT-SP) protocolou na Mesa da Assembleia Legislativa, em 19/10, um requerimento (<http://bit.ly/2fD6vKg>) a ser encaminhado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI), em que solicita informações sobre o caso.

No documento, que se baseia nas informações que a Adusp vem publicando, Rillo indaga à SDECTI: “Em que instância da USP foi tomada a decisão de firmar o acordo com a McKinsey&Company e a organização social Comunitas?” e “Por que a comunidade acadêmica não foi informada sobre o acordo, uma vez que no início de setembro o governador Geraldo Alckmin recebeu a visita dos envolvidos?” Pergunta ainda: “Entre os objetivos desta relação estabelecida entre a USP e as citadas organizações estão incluídos estudos para a alteração de legislação sobre a cobrança de mensalidade?”

## “Nova CPA” e Estatuto do Docente

08/11, 10h: paralisação das atividades e acompanhamento da reunião do Co via IPTV, no Auditório da Faculdade de Educação



# Por R\$ 5 milhões, Comunitas contrata McKinsey para desenvolver projeto a ser “doado” à USP

A entidade privada Comunitas: Parcerias para o Desenvolvimento Solidário celebrou “Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria” no valor de R\$ 5 milhões com a empresa McKinsey & Company do Brasil, para que esta preste serviços relacionados ao projeto “USP - Criando modelo de excelência de captação de recursos e gestão de aprimoramento da administração financeira”. A USP participa desse contrato na condição de “beneficiário/anuente”.

A triangulação financeira entre USP, Comunitas e McKinsey é objeto de representação encaminhada pela Adusp ao Grupo de Atuação Especial de Educação (Geduc) do Ministério Público Estadual (MPE-SP), pedindo a instauração de inquérito civil para apurar eventual fraude à Lei de Licitações (<http://bit.ly/2fslsleF>).

Já na sua página inicial, o contrato entre Comunitas e McKinsey faz referência ao “Termo de Doação” e ao “Acordo de Cooperação” firmados entre ambas e a USP, respectivamente em 28/6/16 e 11/8/16, ao considerar “que o resultado do presente Contrato é o objeto do Termo de Doação retromencionado”.

Todavia, existe ainda um quarto protagonista no financiamento do projeto: “Amigos da USP”, a quem caberia remunerar a Comunitas, para que esta possa pagar à McKinsey. Mencionados de passagem na cláusula quarta do Termo de Doação, sem qualquer identificação, não se esclarece se esse grupo é formado por pessoas físicas ou pessoa(s) jurídica(s). Em entrevista ao jornal *Valor Econômico*, o reitor M.A. Zago negou-se a nomeá-los, admitindo apenas que são “empresários”, “ex-alunos”.

No Termo de Doação (<http://bit.ly/2dMIVil>), cláusula primeira, a “organização social de interesse civil público” (Oscip) Comunitas aparece como “doadora” e a USP como “donatária” do projeto, o qual “visa a criação de um modelo de captação de recursos e de gestão administrativa e financeira elaborado pela anuente”. A McKinsey figura como “anuente”.

A execução do projeto, segundo o Termo de Doação, “dar-se-á em quatro fases, a saber: Fase 1- Aspirar e avaliar; Fase 2 - Arqueitar;

frente estratégia; Fase 3- Arqueitar: frente orçamentária e gestão; e Fase 4- Desenhar, validar e priorizar, sendo que, para cada fase, decorrerá um produto/resultado”.

A cláusula terceira do Termo de Doação (“Dos compromissos da Donatária - Contrapartida Social da USP”) estabelece que a USP, além de celebrar Acordo de Cooperação com a Comunitas, “*efetivará todos os esforços para a consecução do projeto*, objeto do presente instrumento”, bem como compromete-se “*com a execução do projeto*” (destaques nossos). Resta esclarecer se essas cláusulas referem-se às ações e meios para que o projeto de consultoria seja executado, ou se a universidade estaria se comprometendo de antemão com a implantação das suas conclusões.

**Coautoria?** No Acordo de Cooperação (<http://bit.ly/2eEOajb>) entre a McKinsey e USP, a Comunitas aparece apenas como anuente. No entanto, a cláusula primeira estipula que seu objeto é “a cooperação entre os partícipes, para que a Comunitas e a Consultoria [McKinsey] possam elaborar, mediante informações prestadas pela USP, projeto para criação de um modelo de captação de recursos e de gestão administrativa e financeira” (destaques nossos). Portanto, a julgar pela letra desse instrumento, a Comunitas entra no projeto não só como financiadora e doadora, mas também como coautora ao lado da McKinsey.

Também chama atenção a cláusula segunda do Acordo de Cooperação (“Suporte Financeiro”), item 2.1, que, a exemplo da cláusula segunda do Termo de Doação, define que “não haverá repasse de valores entre a Comunitas e Consultoria e a USP”. Porém, já no item 2.2. se diz que “a Comunitas será responsável exclusiva pela contratação e respectivo pagamento da Consultoria, sendo certo que a USP anui com a referida contratação”, e no item 2.3. que a McKinsey “será remunerada conforme descrito no contrato que será celebrado entre a Consultoria e a Comunitas”.

Outra cláusula que merece destaque é a quinta, “Da Confidencialidade”, segundo a qual “As partes

comprometem-se a manter sigilo, a partir da data da assinatura deste termo, sobre todas as informações, documentos e rotinas [de] que tomarem conhecimento referente[s] à concretização, ou não, do acordo”, com algumas exceções elencadas em seguida. Compromisso surpreendente para uma instituição pública que, por sua natureza, deve dar publicidade das razões e motivações quanto à concretização ou não de qualquer tipo de acordo.

A cláusula sétima nomeia a “Coordenação Técnica e Administrativa do presente Acordo”, constituída por Américo Ceiki Sakamoto (USP), Patrícia Loyola (Comunitas) e Patrícia Ellen da Silva (McKinsey). No item 7.3 estipula-se que as partes deverão “indicar os membros da equipe de trabalho, preferencialmente de forma paritária, para a realização das atividades elencadas no Plano de Trabalho (Anexo I)”. A Reitoria vem protegendo a divulgação do Anexo I.

Na cláusula oitava (“Propriedade Intelectual”), o Acordo de Cooperação determina: “Mediante o pagamento integral dos honorários da Consultoria pela Comunitas, a USP obterá a propriedade de todos os relatórios e outros materiais preparados para a USP pela Consultoria, relacionados ao projeto, nos termos da Doação acordada entre as partes, porém a Consultoria reterá a propriedade de todos os conceitos, *know-how*, ferramentas, estruturas analíticas, modelos e projeções setoriais desenvolvidas de forma independente ou relacionadas aos serviços (as ‘Ferramentas Consultoria’), sendo certo que nenhuma das Ferramentas Consultoria conterá as informações confidenciais da USP”.

Assim, a consultoria condiciona a entrega dos materiais ao “pagamento integral dos honorários pela Comunitas”.

O Acordo de Cooperação deve vigorar até a elaboração final do projeto, conforme a cláusula nona, desde que não ultrapasse o prazo de dez meses (até 11/6/17).

**“Anexo I”.** O “Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria” (<http://bit.ly/2f20HYS>) repete o teor de várias cláusulas dos

outros documentos, acrescentando poucas porém importantes informações novas. Por exemplo, estipula, no item 1: “Os acordos de trabalho, incluindo o escopo de Serviços, Materiais [...], composição de equipe e plano de trabalho serão descritos nas propostas da McKinsey, enviados à Comunitas e aceitos pelas partes (‘Proposta’) e anexos ao presente contrato conforme o Anexo I”.

A consultoria fornecerá “dados, relatórios, informações e mão-de-obra para cumprir com as ações e atividades objeto do Acordo de Cooperação”, bem como contará “com a cooperação oportuna do Beneficiário [USP], ora anuente, incluindo a disponibilização de dados relevantes, informação e mão-de-obra executando quaisquer tarefas ou responsabilidades que tenham sido designadas à Comunitas e Beneficiário no Anexo II [Termo de Doação]”. Portanto, a USP obriga-se a fornecer pessoal para executar “tarefas ou responsabilidades designadas à Comunitas”.

O item 2 estipula que a Comunitas pagará à McKinsey R\$ 5 milhões, livres de impostos, “por seus honorários profissionais e despesas, para as quatro fases dispostas no Anexo II, sendo certo que, neste momento, apenas a 1ª fase está aprovada, no valor de R\$ 1.750.000,00”. As fases seguintes dependem de expressa autorização da Comunitas e da USP, mediante a qual serão pagas as respectivas parcelas.

Merece atenção o item 6, que trata de conflito de interesses: “É política da McKinsey, há muito estabelecida, prestar serviços a clientes concorrentes e com interesses potencialmente conflitantes [...] e fazê-lo sem comprometer a responsabilidade profissional de manter sigilo a respeito de informações dos clientes”. Acrescenta: “Para evitar situações potencialmente conflituosas, os consultores que tiverem acesso às informações confidenciais de um cliente não serão designados para projetos sensíveis em termos de concorrência pelo período de um ano, após terem sido alocados para trabalhar com o Beneficiário/Anuente [USP]”. Desse modo, a McKinsey aparenta maior preocupação do que a USP com a ocorrência de conflito de interesses.



# A Comunitas e seus “parceiros técnicos”

**Convênios da entidade com prefeituras são questionados e justiça anula contrato com Instituto Falconi em Pelotas**

Incumbida pela Reitoria da USP de elaborar o projeto “USP do Futuro” em colaboração com a consultoria McKinsey&Company, cabendo-lhe ainda financiar a iniciativa por intermédio de doações de “ex-alunos”, a “organização da sociedade civil de interesse público” (Oscip) Comunitas-Parcerias para o Desenvolvimento Solidário é presidida por Regina Célia Esteves de Siqueira, que assina os documentos firmados com a USP relacionados ao projeto (<http://bit.ly/2f1YKvm>). Nos governos de Fernando Henrique Cardoso, Regina foi diretora de Projetos Especiais do Gabinete do Ministério da Educação (MEC) e, “de 1996 a 2002”, atuou no Conselho da Comunidade Solidária.

Seu currículo informa ainda que é formada “em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Universitária”, e que desde 2009 “responde pela gestão do Centro Ruth Cardoso [CRC] — criado em 2009 por sua mantenedora AlfaSol — e da Comunitas, como Diretora-Presidente”.

O Conselho Diretor da Comunitas tem como presidente o empresário Eduardo Eugênio Gouvêa Vieira, presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) e ex-diretor do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Tem duas vice-presidentes: as professoras Rosa Maria Fischer (USP) e Gilda Figueiredo Portugal Gouveia (Unicamp).

Rosa Maria Fischer é professora titular da Faculdade de Economia e Administração (FEA). Fundou e dirige o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, programa da Fundação Instituto de Administração (FIA), “onde coordena o MBA Gestão e Empreendedorismo Social e os cursos de especialização em Responsabilidade Social e Terceiro Setor”. Trata-se da fundação privada que durante anos se disse “de apoio” à USP, no entanto em 2011 montou sua própria faculdade.

A Comunitas define-se como “organização da sociedade civil brasileira que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no de-

envolvimento social e econômico do país” (<http://bit.ly/2f99dmz>). A principal decorrência disso parece ser a busca de parcerias com prefeituras e órgãos estatais, com base na proposição de que o poder público é deficiente. A Comunitas acredita-se detentora ou facilitadora de saberes e metodologias empresariais que, mediante “treinamento”, serão repassados a gestores e funcionários públicos.

A revista *Exame*, do grupo Abril, exalta assim uma dessas parcerias, em reportagem laudatória publicada em 2015: “Nos últimos dois anos, a Prefeitura de Santos, no litoral paulista, tem passado por um choque de eficiência que tirou um bocado de seu ranço de reparição pública e a tornou, em alguns aspectos, parecida com uma empresa. Um exemplo: os 12.000 servidores municipais agora passam por avaliações de desempenho periódicas, uma prática comum na iniciativa privada. Caso atinjam os objetivos, que incluem redução de despesas e metas de produtividade, recebem um salário extra” (<http://abr.ai/2fCZokO>).

Depois de enumerar avanços como o aumento de 20% no número de crianças atendidas em período integral nas escolas municipais de Santos, a revista explica: “Para definir onde a Prefeitura pode ganhar eficiência, o prefeito Paulo Alexandre Barbosa (PSDB) e seus secretários passam por uma sabatina a cada três meses com alguns empresários de porte, como Rubens Ometto, sócio da Cosan, uma das maiores produtoras de açúcar e etanol do Brasil, e José Ermírio de Moraes Neto, conselheiro do grupo Votorantim”.

A presidente da Comunitas reforça esse discurso. A seu ver, “a gestão pública no Brasil é muito fechada em si e tem o desafio de trabalhar conjuntamente com o empresariado e a sociedade civil para elevar o nível de eficiência dos serviços destinados à população” (<http://bit.ly/2elThvB>).

**Sem licitação.** Assim, os pactos induzidos pela Comunitas abrem caminho à tutela do poder público por visões e rotinas de viés empresarial, privado, o que suscita questionamen-

tos. Tais parcerias são realizadas sem licitação, não raramente negociadas de modo sigiloso, e implicam a contratação de “parceiros técnicos” designados pela Comunitas.

Em 2015, por exemplo, a Câmara Municipal de Pelotas (RS) exigiu explicações do prefeito Eduardo Leite (PSDB) a respeito de um termo de parceria assinado em 2013 com a Comunitas para implantar um programa de desenvolvimento sustentável: “Mesmo com o contrato cancelado pelo Tribunal de Justiça do Estado [TJ-RS], em janeiro de 2015, a Prefeitura de Pelotas mantém o Instituto de Desenvolvimento Gerencial S/A, conhecido como Grupo Falconi, atuando na administração municipal” (<http://bit.ly/2fpmjeF>).

O Instituto Falconi foi contratado pela Prefeitura de Pelotas em fevereiro de 2014, por R\$ 2,148 milhões, para “avaliar a situação e qualidade da educação no município, bem como implantar novas práticas de gestão que ampliassem a qualidade do ensino” — mais concretamente, elevar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). O contrato não foi submetido à análise do Conselho Municipal de Educação.

Por unanimidade, a 1ª Câmara Cível do TJ-RS, a pedido do Ministério Público Estadual, expediu liminar em que suspendeu o contrato, por considerar que “a necessidade da realização da consultoria contratada para alegada consecução do interesse público é por demais duvidosa e pouco razoável, quando haveria outras alternativas mais presentes no cotidiano do ensino municipal e bem menos onerosas aos cofres públicos”. Em janeiro de 2015, sentença da 4ª Vara Cível Especializada em Fazenda Pública declarou anulado o contrato (<http://bit.ly/2eHoxpL>). Em novembro de 2015 o TJ-RS confirmou a sentença e, posteriormente, rejeitou os recursos extraordinários do Instituto Falconi e da Prefeitura.

Quanto ao projeto de desenvolvimento sustentável, nem mesmo os secretários municipais tiveram acesso à sua formulação. No início de 2014, o site da Comissão Nacional do PSDB informou que o prefeito de Pelotas apresentou o “Plano de Estratégia e Gestão 2014-2017 aos secretários e assessores da Prefeitura”, aos quais anunciou: “Esta cartilha deve pas-

sar a nortear as nossas ações daqui para frente. Ela estabelece os valores que norteiam o nosso governo e nos ajudará a canalizar os esforços nas prioridades traçadas” (<http://bit.ly/2eHkTvY>).

Em resumo: a estratégia de governo foi elaborada “com a colaboração da Comunitas e da Falconi Consultores de Resultado, através do Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável”. Continua o site do PSDB: “O serviço de consultoria do Plano Estratégico 2014-2017, coordenado pela Coordenadoria de Estratégia e Gestão da Prefeitura, tem apoio da iniciativa privada. Orçado em R\$ 1,5 milhão, o serviço é patrocinado por um grupo de líderes empresariais”.

Em Campinas (SP), o Ministério Público Estadual recebeu em 2014 representação da Frente Legislativa pela Educação Pública, que pediu investigação da legalidade do convênio firmado, em abril de 2013, entre o prefeito Jonas Donizette (PSB) e a Comunitas, tendo como “intervenientes” outras três instituições privadas: Instituto Falconi, Centro de Liderança Pública (CLP) e Instituto Tellus (<http://bit.ly/2e9c1mw>). O CLP é onde leciona Patrícia Ellen da Silva, sócia da McKinsey&Company (vide p. 5).

Tratava-se do mesmo “Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável” aplicado em Santos, Pelotas, Juiz de Fora (MG), Teresina (PI) e outras cidades do país. Formada por parlamentares da oposição, a Frente Legislativa pela Educação Pública avaliou que a Comunitas estaria executando atividades inerentes à Prefeitura de Campinas, “com remuneração mediante captação de recursos realizada a partir de ação do próprio poder público”, como informou o *Blog da Rose*.

O *Informativo Adusp* entrou em contato com a Comunitas, em 22/9, para que a entidade esclarecesse questões relativas ao projeto “USP do Futuro”.

A Comunitas não respondeu; ao invés disso, encaminhou as perguntas à Assessoria de Comunicação da Reitoria da USP, que declarou ao *Informativo Adusp*, por e-mail, que a “comunicação referente a esse projeto está centralizada na Universidade” — e, a título de resposta, reiterou “a nota divulgada no dia 20/9”.



# Representante da McKinsey atua em “centro” mantido por Globo, Credit Suisse e Bovespa

Patrícia Ellen, da McKinsey, é professora do Centro de Liderança Pública, mantido por grandes grupos e seus executivos e que procura “desenvolver” gestores públicos

Cabe à consultoria McKinsey&Company desenvolver para a USP, em cooperação com a universidade (e com a Comunitas), um “modelo de captação de recursos e de aprimoramento da gestão administrativa e financeira”, o qual incluiria, segundo a denúncia recebida pela Adusp, propostas de mudanças na legislação que permitam a cobrança de mensalidades, proibida pelo artigo 206, inciso IV da Constituição Federal.

Nos documentos relacionados ao projeto “USP do Futuro” firmados pela USP com a consultoria e a Comunitas, a administradora Patrícia Ellen da Silva, representante da McKinsey, ora aparece como membro da “Coordenação Técnica e Administrativa da presente doação” e integrante da “Coordenação do Projeto” (no Termo de Doação, cláusula sexta: <http://bit.ly/2dMIVil>), ora como membro da “Coordenação Técnica e Administrativa do presente Acordo” (no Acordo de Cooperação, cláusula sétima: <http://bit.ly/2eEOajb>). Os outros coordenadores nomeados nesses documentos são o professor Américo Ceiki Sakamoto (FMRP-USP) e Patrícia Pereira Loyola (Comunitas).

Patrícia Ellen da Silva é sócia e diretora da subsidiária brasileira da McKinsey&Company. Porém, vincula-se ainda a outra entidade privada: é professora do Centro de Liderança Pública (CLP, <http://clp.org.br>), uma organização “sem fins lucrativos e apartidária” e que “desenvolve líderes públicos empenhados em promover mudanças transformadoras por meio da eficácia da gestão e da melhoria da qualidade das políticas públicas”.

Entre os cursos oferecidos pelo CLP destaca-se o “Master em Liderança e Gestão Pública” (MLG), “um curso de pós-graduação *lato sensu* concebido para gestores públicos que desejam fazer a diferença na gestão do governo”, a um preço (ou “investimento total”) “de R\$ 48.000, [valor] que pode ser dividido em até 15 parcelas iguais”.

O CLP tem entre seus mantenedores os bancos BTG Pactual e

Credit Suisse e a Bolsa de Valores (Bovespa). O Conselho do CLP é constituído por José Roberto Marinho (vice-presidente do Grupo Globo), Pedro Parente (presidente da Petrobras e ex-ministro), Ana Maria Diniz (Grupo Península), Eduardo Mufarej (Tarpon e Grupo Somos Educação, “maior empresa de educação básica e pré-universitária do Brasil”) e Fábio Barbosa (ex-presidente do Grupo Santander, da Febraban e da Editora Abril). O presidente do CLP é o empresário Luiz Felipe d’Avila. Parente e d’Avila são professores do referido curso *lato sensu* MLG.

Em 2015, o CLP lançou o Índice de Oportunidades da Educação Brasileira (IOEB), segundo o qual “Sobral, Groaíras e Porteirras, no Ceará, são os 3 municípios brasileiros que oferecem as melhores oportunidades de educação para crianças e adolescentes de todo o Brasil”. O IOEB, prossegue o site do CLP, “tem apoio do Instituto Península, Fundação Lemann e Fundação Roberto Marinho”.

**Estados Unidos.** O CLP também promove, desde 2014, um evento anual denominado Diálogo Estratégico Brasil-Estados Unidos – CLP/Aspen Strategy Group (<http://bit.ly/2fKH6h8>), que aborda temas como segurança nacional, áreas de cooperação entre os dois países e livre comércio: “Nos dias 15, 16 e 17 de outubro de 2015, o CLP e o Aspen Institute, com apoio da Rede Globo, organizaram o 2º Diálogo Estratégico Brasil-Estados Unidos – CLP/Aspen Strategy Group. O evento é palco de discussões sobre temas centrais para o desenvolvimento dos países e a relação Brasil-Estados Unidos. Realizado na Rede Globo, o evento reuniu importantes figuras do meio empresarial brasileiro e figuras da indústria e diplomacia estadunidense”.

O currículo profissional de Patrícia Ellen na página digital do CLP (<http://bit.ly/2fiPBww>) informa que ela “está há mais de 10

anos” na McKinsey. A Junta Comercial (Jucesp) registra que a McKinsey Brasil foi constituída em 2003, mas com “início de atividade” em 1974. Seu capital atual: R\$ 14,268 milhões, dos quais R\$ 10,998 milhões (77%) correspondem à cota da matriz McKinsey&Company Inc., com sede em Nova Iorque. Patrícia tornou-se sócia da McKinsey Brasil em abril de 2011, conforme a Jucesp. Ao todo, a subsidiária brasileira possui 42 sócios (pessoas físicas), entre brasileiros e estrangeiros.

Da agenda de trabalho de Patrícia consta, em 30/5, audiência com Fernando de Magalhães Furlan, secretário executivo do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, na qual se fez acompanhar por dois outros empresários. Em 31/8, reuniu-se com João Negri, diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), órgão do governo federal. Em 5/9, acompanhada de outros representantes da McKinsey, reuniu-se com o governador Geraldo Alckmin (PSDB) e com o reitor para tratar do projeto “USP do Futuro”.

O futuro parece ser um tema constante da consultora: em 2014 integrou uma mesa, com o também consultor Greg Clark, no “2º Seminário Internacional USP Cidades: Reurbanização dos negócios na cidade do século XXI”, organizado pelo Núcleo USP Cidades, criado pela gestão do reitor J.G. Rodas, que convidou para coordená-lo o ex-prefeito Gilberto Kassab (PSD): <http://bit.ly/2fiOKMA>. O reitor M.A. Zago foi pró-reitor de Pesquisa da gestão J.G. Rodas.

Recentemente, Patrícia Ellen opinou sobre o futuro da Previdência Social. No artigo “O Elefante Previdenciário”, publicado no jornal *Valor Econômico* em 2/3/16 e que teve como coautor Nicola Calicchio (presidente da McKinsey América Latina), a consultora faz uma previsão catastrófica: “Mantidas as regras atuais, o custo com a Previdência, que hoje é de cerca de 11% do PIB, poderá chegar a 25% em 2050”, sem dizer em que se baseiam tais números (<http://bit.ly/2fj3Gwv>).

**Futuro sombrio.** Ela e seu colega da McKinsey começam por condenar a generosidade da Constituição Federal de 1988: “Ao aprovar uma Previdência mais inclusiva e pródiga, os constituintes de 1988 acabaram por conceber um organismo que se transformou num elefante nas costas da economia do país. [...] No sistema brasileiro, a idade das pessoas que têm seus pedidos de aposentadoria aprovados é, no geral, muito baixa. Em média, um homem se aposenta com 54 anos e uma mulher com 52, o que representa sobrevidas de 24 e 29 anos, respectivamente. Muitas vezes, o tempo de concessão dos benefícios supera o de contribuição”. Depois, passam a propor as mesmas medidas draconianas que o governo Temer mostra-se disposto a impor.

“Elevar a idade mínima de aposentadoria, portanto, é a medida mais importante e fundamental para solucionar o problema. Mesmo que a nova regra do 85/95 seja aprovada, o brasileiro ainda poderá se aposentar entre 55 e 60 anos, contra mínimo de 66 anos nos EUA e entre 60 e 65 no Chile. Sem revisões adicionais, rapidamente o sistema voltará a ficar insustentável”.

Por fim, Patrícia Ellen e seu parceiro sugerem nada menos do que achatar a aposentadoria dos servidores públicos: “A solução dessas distorções passa, necessariamente, pela equalização das regras para servidores públicos e contribuintes do setor privado — especialmente no que tange os [sic] tetos de benefícios. Enquanto para assalariados o valor máximo das aposentadorias fica abaixo de R\$ 5 mil, para servidores não há limite. Em 2009, o benefício médio para servidores federais aposentados chegava a R\$ 16 mil” (leia Opinião da Diretoria sobre tais considerações: <http://bit.ly/2elFZyV>).

Não surpreende, portanto, que o Fórum Econômico Mundial (Davos) a tenha incluído na “lista de 121 lideranças abaixo de 40 anos”, fato festejado pela revista *Veja* (<http://abr.ai/2f7WjyR>).

Até o fechamento desta edição, Patrícia Ellen não respondeu às perguntas encaminhadas pelo *Informativo Adusp*.



# No Brasil e no exterior, Mckinsey atua em favor de projetos de privatização

A McKinsey&Company Inc, sediada em Nova Iorque, é uma consultoria que mantém subsidiárias em dezenas de países de todos os continentes, atua nas mais diversas áreas — finanças, educação, energia, aeroespacial, defesa, “setor público” e outras — e está envolvida em controvérsias mundo afora. No Brasil, atua sabidamente em projetos do governo paulista e do governo federal.

Um cliente da McKinsey é o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Em 2008, no segundo governo Lula, a consultoria foi contratada pelo banco federal para elaborar um estudo do setor de transporte aéreo no Brasil. Realizado com a consultoria técnica da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) e do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), o estudo foi remunerado “com recursos do Fundo de Estruturação de Projetos do BNDES” e concluído em 2010, dando ensejo à privatização parcial do setor aeroportuário.

Em 20/9/16, já no governo Temer, o BNDES e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) selecionaram o consórcio constituído pela McKinsey & Company, Fundação CPqD e escritório Pereira Neto|Macedo Advogados para desenhar o plano de ação nacional do projeto “Internet das Coisas”, a ser “apoiado com recursos não reembolsáveis do Fundo de Estruturação de Projetos do BNDES” (<http://bit.ly/2f1YR23>).

Contudo, o estudo de maior impacto conduzido pela consultoria no Brasil foi o que levou à privatização do setor das telecomunicações durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), analisado pelo professor Venício Artur de Lima no artigo “Globalização e políticas públicas no Brasil: a privatização das comunicações entre 1995 e 1998”, publicado na *Revista Brasileira de Política Internacional* (RBPI), em 1998. Professor titular de Ciência Política e Comunicação da UnB (aposentado), Lima atualmente é pesquisador senior do Centro de Estudos Republicanos Brasileiros (Cerbras) da UFMG.

**Sem licitação.** Em 1995, o Congresso Nacional aprovou a emenda à Constituição que que-

brou o monopólio estatal das telecomunicações, e, em junho de 1996, o Ministério das Comunicações celebrou um Termo de Cooperação com a União Internacional de Telecomunicações (UIT), por meio do qual pretendia obter “apoio técnico e metodológico com vistas à modernização do setor de telecomunicações”, vale dizer, ao novo desenho da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), à formulação do novo modelo econômico do setor e à privatização das “teles”. Não houve licitação. O orçamento inicial, de US\$ 5,1 milhões, foi depois ampliado para US\$ 16,6 milhões.

Para desenvolver esse trabalho, a UIT contratou como principal consultor a McKinsey & Company, Inc. “Quase um ano mais tarde, em abril de 1997, a McKinsey seria novamente contratada, agora para substituir como segunda colocada, a Coopers & Lybrand, que por ‘razões operacionais’ (*sic*) teve seu contrato encerrado”, diz Lima.

O professor assinala a progressiva transformação da UIT, em paralelo à redefinição conceitual do setor das comunicações, vistas não mais como serviço público, mas como uma atividade rentável. Cita Jill Hills (1997), segundo quem “a década de 1980 assinalou o surgimento de uma forma de privatização de instituições internacionais como a UIT, onde o conceito prévio de soberania nacional começou a ser minado por pressões em admitir interesses privados nas negociações”. Tais mudanças, lideradas pela ação dos EUA, culminam com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) e a assinatura do Acordo Geral sobre Telecomunicações em 1997.

“A contratação pelo governo brasileiro da McKinsey, através da UIT, revela o componente internacional da LGT, uma das características da nova política. A UIT, um organismo das Nações Unidas, transformou-se, como vimos, em um espaço de atuação e exercício de poder dos *global players* do setor. A McKinsey — ela própria uma grande consultoria internacional — está em sintonia com os interesses desses *global players*, muitos deles clientes seus”. Assim, o projeto da LGT e o desenho da privatização da Telebras proposto pela McKinsey “adequaram-se perfeitamente aos objetivos do governo [FHC] preparando o ca-

minho legal para a participação — sem restrições — do capital internacional no processo, como de fato veio a ocorrer”.

**“Estreito vínculo”.** Na vizinha Argentina, a McKinsey está operando para desfazer a *Ley de Medios* criada pelo governo de Cristina Kirschner. Foi o que revelou o jornalista Fernando Krakowiak, no jornal *Página 12*, em 11/6/16: “O governo Mauricio Macri começa a fazer público seu estreito vínculo com a consultoria McKinsey. *Página 12* revelou, em 22/5, que a firma norte-americana está assessorando o desenho de um novo marco regulatório das comunicações” (<http://bit.ly/2e6eaiU>).

Em 29/6, prossegue o *Página 12*, o chefe de Gabinete de Macri, Marcos Peña, ao responder a perguntas que lhe foram encaminhadas por deputados da oposição, declarou que a direção da estatal Arsat, depois de considerar as propostas apresentadas pelas empresas “Boston Consulting Group, McKinsey&Company e Bain&Co, decidiu dar início às tratativas necessárias para a contratação da firma McKinsey&Company”.

A atuação da consultoria norte-americana na Argentina repete um padrão de negociações sigilosas e de “política de fato consumado”, segundo relato do jornal: “Em 4/7 o governo difundiu no seu canal no YouTube imagens de uma reunião que o próprio Macri teve com os representantes da McKinsey em 27/6, os quais há vários meses trabalham como se o contrato tivesse sido assinado. O governo lhes pagará 12,5 milhões de pesos por uma assessoria de 16 semanas, que não é o único negócio acertado com o oficialismo”.

A relação da McKinsey com Macri não se esgota no ataque à *Ley de Medios*. A consultoria produziu e mandou imprimir o livro *Reimaginando a Argentina*, descrito por um blogue de oposição como “uma publicação bilíngue de luxo que inclui ‘25 reflexões de líderes’, todos argentinos, e que a empresa prometeu distribuir entre 1.500 lideranças globais para promover as supostas oportunidades que se abriram no país a partir da chegada de Macri ao poder” (<http://bit.ly/2f1AZTQ>).

**Quem paga?** Em Portugal, o vínculo entre o então recém-

nomeado presidente da Caixa Geral de Depósitos (CGD), banco público, e a McKinsey gerou questionamentos no parlamento. O jornal *Expresso* de 27/9/16 revelou que António Domingues, vice-presidente do banco privado BPI convidado a assumir a presidência da CGD, “admitiu ter contratado a Mckinsey e o escritório de advogados de Sá Carneiro para o assessorar no processo de recapitalização da Caixa antes de ser presidente, mas quem irá pagar será o banco público” (<http://bit.ly/2eZ6uOU>).

“Ainda antes de tomar posse”, frisa o jornal, “António Domingues contratou a consultoria McKinsey e o escritório Sá Carneiro” para que o assessorassem no desenho do plano que seria submetido às autoridades europeias. “A escolha foi minha e resultou da minha avaliação do que seria preciso para negociar com Bruxelas”, declarou o executivo a uma Comissão Parlamentar de Inquérito, referindo-se à sede da União Europeia (UE).

“O Estado não contratou essa assessoria e a Caixa neste momento não contratou essa assessoria”, declarou, em julho, o ministro das Finanças, Mário Centeno. Frente às declarações contraditórias, o Partido Popular-CDS (democracia cristã) pediu explicações ao ministro, para que “diga quando é que o governo tomou conhecimento da contratação da Mckinsey e de Sá Carneiro” e explique “que ações tomou para garantir e fiscalizar a inexistência de conflitos de interesse, em ambas as assessorias”.

Aos deputados, prossegue o *Expresso*, “o novo presidente da Caixa adiantou que em agosto escreveu ao ministro das Finanças defendendo que o pagamento deveria ser feito pelo banco público, uma vez que elas [as consultorias] ajudaram o plano a passar em Bruxelas”. Centeno, então, “concedeu levar ao conselho de administração da CGD esta questão do pagamento por parte do banco, onde eu não votarei porque fui eu que contratei”, explicou Domingues. Em 28/10, os principais jornais de Portugal revelaram o valor a ser pago pelo banco estatal “por um estudo que não encomendou”: 3 milhões de euros (<http://bit.ly/2e6ba6q>).