

## 'USP do futuro' não é sinal de privatização, afirma reitor

Por Ligia Guimarães | De São Paulo

*Zago, reitor da USP: "Há grupos que identificam qualquer aproximação com o setor privado como ameaça à autonomia. Como se houvesse um plano escondido"*

O uso do termo 'crise financeira' para descrever a situação atual da Universidade de São Paulo (USP) soa quase como insulto aos ouvidos do professor e médico Marco Antonio Zago, reitor da instituição desde 2014. "Tivemos uma crise que teve dois componentes: um de gestão interna e outro porque somos parte do país", afirma o professor, que atribui grande parte dos problemas financeiros a falhas na gestão anterior, entre 2010 e 2013. "Temos um déficit, que está em redução", diz Zago, que tem livre docência pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto.

A recessão econômica derrubou os repasses do ICMS, principal fonte de receita das três universidades paulistas (USP, Unicamp e Unesp). Só na USP, a previsão é de queda de 5,71% entre junho e dezembro. O déficit da universidade, de acordo com a reitoria, deve fechar 2016 em R\$ 659,9 milhões, ante déficit de R\$ 988 milhões em 2015.

Mesmo após realizar dois programas de demissão voluntária para servidores e um regime de redução de jornada em menos de dois anos, a folha de pagamento comprometia 105,7% dos repasses do ICMS que a universidade recebe do governo estadual. Houve também corte de gastos, suspensão de obras e terceirização de serviços, como os restaurantes universitários. Despesas de custeio e investimento, que somavam R\$ 1 bilhão em 2013, foram reduzidas para R\$ 636 mil em 2014, segundo a USP. A cobertura sucessiva dos déficits esvaziou também as reservas financeiras - cujos rendimentos são a principal receita adicional da USP -, que somavam R\$ 3 bilhões em 2010 e devem fechar este ano em R\$ 600 milhões.

"Nós já teríamos resolvido o problema financeiro da USP se não fosse a crise econômica". Foi justamente em busca de apoio e receitas adicionais, alega Zago, que surgiu a iniciativa de aproximar a USP de um grupo de ex-alunos que, em setembro, contratou a consultoria McKinsey & Company para fazer um "pente-fino" nas contas e na gestão da universidade.

O projeto, apresentado ao governador Geraldo Alckmin (PSDB) no dia 5 de setembro, foi batizado de "USP do Futuro". São mantidos em sigilo, no entanto, os nomes dos ex-alunos colaboradores, que Zago define como líderes de empresas bem-sucedidas. "São pessoas bastante conhecidas".

Quem assina o contrato com a McKinsey é a Comunitas, organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) presidida por Regina Célia Esteves de Siqueira, diretora do Centro Ruth Cardoso. A notícia do contrato, divulgada pela associação de docentes da universidade (Adusp), e só depois confirmada pela USP, despertou uma avalanche de questionamentos e críticas nas redes sociais, inclusive entre os leitores do site do **Valor**.

A principal dúvida era se a contratação da McKinsey seria um passo do governo rumo à privatização, trocando o modelo de ensino gratuito pela cobrança de mensalidade. "Claro que nada disso tem fundamento", afirma o reitor.

Zago também faz questão de destacar que a USP mantém intacta sua excelência acadêmica, além da posição de mais importante centro de pesquisa do país. "Qualquer jornalista que escreve que a USP está em crise, eu não dou mais entrevista", brincou. A seguir, os principais trechos da entrevista:

**Valor:** *O contrato com a McKinsey foi visto como um passo para cobrar mensalidade. Do que se trata?*

**Marco Antonio Zago:** Primeiro, cobrança de mensalidade não é algo que compete à USP decidir, porque é uma questão constitucional. Independe da opinião das pessoas. É uma questão de saber se a sociedade quer ou não que as suas universidades públicas sejam gratuitas. O que há é o seguinte: as universidades, e particularmente a USP, são muito ciosas de sua autonomia, que é uma questão central na vida das universidades desde que elas surgiram, na Idade Média: sua independência em relação aos governos. Há grupos que identificam qualquer aproximação da universidade com, por exemplo, o setor privado, como ameaça à autonomia. Que qualquer aproximação de empresas significaria a subvenção econômica da universidade, em um termo que é usado de maneira muito mal definida: a privatização. Como se houvesse um plano escondido de transformar as universidades públicas em privadas. Claro que nada disso tem fundamento. Mas a grande maioria das pessoas da universidade vê essa questão de maneira diversa. A universidade tem que formar lideranças capazes de atuar em uma sociedade que não sabemos como será.

**Valor:** *Mas e a McKinsey?*

**Zago:** Calma, vou chegar lá. A segunda missão da universidade é criar conhecimento. Na área econômica, social, em todas as áreas. Nesse aspecto, a USP é o mais importante instituto de pesquisa do país. E a terceira missão da universidade é fazer com que a universidade participe da vida direta da sociedade. Ajudar na inovação das empresas, transferir conhecimento, resolver problemas da sociedade, de empresas públicas ou privadas. A relação da universidade com a sociedade é central na vida dela. Se ela não tiver uma boa relação, uma relação viva, acaba se desatualizando e se tornando irrelevante. Recebemos um financiamento público muito grande. A USP recebe, mesmo com os cortes orçamentários que ocorreram, perto de R\$ 4,9 bilhões este ano. Temos que garantir que aquilo que fazemos seja relevante para a sociedade. E um dos aspectos é ouvir a sociedade, diferentes setores. Conversar com governador, ministro, prefeitos, vereadores, deputados, senadores, é fundamental. Da mesma maneira é importante conversar com empresários. E nada melhor do que começar com empresários bem-sucedidos que foram alunos da USP. Todas as universidades conversam com seus ex-alunos, eles participam da vida da universidade. Então o que a USP foi buscar, e eu pessoalmente fui conversar com diferentes pessoas, foi conversar com ex-alunos líderes de empresas bem-sucedidas e que atuam na sociedade.

**Valor:** *Qual o teor da conversa?*

**Zago:** Fui perguntar: que tal? Como vai a USP? Que expectativa vocês têm com relação à USP? Qual a visão vocês têm?

**"Cobrança de mensalidade não é algo que compete à USP decidir, porque é uma questão constitucional"**

**Valor:** *O sr. pode dizer quem são esses empresários?*

**Zago:** Não. Neste momento, não sei se é prudente fazer isso, porque logo vou me reunir novamente com eles e saber como eles querem que, no futuro, tratemos essa divulgação. Não há nada de secreto. É simplesmente que são pessoas bastante conhecidas na sociedade. Eu gostaria de dizer, acho que é até algo honrado para eles, que estejam se preocupando com a vida da universidade. Mas neste momento não. O que eu encontrei: eles têm um enorme respeito pela USP. Gostariam de participar mais da vida da universidade. E estão até dispostos a ajudar financeiramente, o que não é novidade no mundo todo; temos grandes empresários brasileiros que fazem doações a universidades estrangeiras.

**Valor:** *Onde há mais incentivos tributários.*

**Zago:** Sim, este é um outro aspecto que nós esperaríamos que os nossos políticos e governos resolvessem. Conforme o valor das doações que façam, teriam que pagar imposto sobre isso. Mas esse era o quadro: aproximá-los da universidade. E era necessário fazer um primeiro movimento nesse sentido, sem compromisso futuro. Vamos experimentar fazer isso?

**Valor:** *Isso o quê?*

**Zago:** Ajudar a universidade.

**Valor:** *Financeiramente?*

**Zago:** Sim. Mas não se trata de colocar dinheiro no orçamento da universidade. Então tivemos essa solução. Eles contrataram uma empresa de consultoria, internacional, conhecida, com currículo respeitável, habituada a atender diversos setores da sociedade. E que se dispõe a fazer uma consultoria na USP para analisar nossos mecanismos de gestão, sistema de planejamento. Analisar como é o pensamento dentro da universidade, em termos de aspirações futuras. O arranjo foi: eles, empresários, pagam essa consultoria. Fazem essa doação, e essa doação é feita de tal maneira e é paga, de tal maneira que não circulou dinheiro dentro da universidade.

**Valor:** *E qual a contrapartida da USP?*

**Zago:** O único compromisso da universidade foi assinar uma autorização para que a McKinsey examinasse o nosso fluxo de recursos, organização administrativa, o nosso organograma, a cascata decisória na universidade. E entrevistasse pessoas dentro da universidade para perguntar o que elas esperam, o que gostariam que fosse a universidade. Isso custa, nós não podemos fazer uma contratação direta desse tipo. Se esse primeiro passo for bem-sucedido e chegarmos a alguma coisa produtiva, obviamente darei conhecimento a toda a universidade, e nos habilitamos para outras rodadas. Mas de qualquer maneira abre um diálogo da universidade com seus ex-alunos. O ponto central é esse. Não é a McKinsey, que é consequência.

**Valor:** *Há resultados da análise?*

**Zago:** O trabalho ainda não foi concluído, está em andamento.

**Valor:** *O contrato causou muito burburinho e dúvidas. Faltou transparência por parte da USP?*

**Zago:** A transparência foi absoluta. Não é esse o motivo do burburinho. O motivo são alguns nichos ainda, de natureza absolutamente ideológica dentro da universidade, que taxam de

privativista qualquer aproximação da universidade com parceiros privados. E essa administração, desde o momento em que fomos eleitos, deixou muito claro que não entende dessa forma. O que ameaça a autonomia é o imenso desequilíbrio financeiro que ocorreu a partir de 2011, 2012.

***"O que a USP foi buscar e eu, pessoalmente, fui conversar com ex-alunos líderes de empresas bem-sucedidas"***

**Valor:** *O sr. diz que a causa do desequilíbrio é a folha de pagamento. Como chegou nesse ponto?*

**Zago:** Não era assim. Em 2010, quando começou a gestão anterior à minha, a folha de pagamento consumia pouco mais de 75% do ICMS. A partir de julho de 2011, ainda na gestão anterior, até o fim da gestão, passamos a gastar com folha de pagamento mais de 100% do que recebemos.

**Valor:** *Foram contratações de funcionários ou professores?*

**Zago:** Essencialmente funcionários. Isso foi consequência do aumento abusivo do número de servidores contratados. Nesse período de quatro anos foram contratados mais de 2.400 servidores, não docentes, não professores, pessoas que atuam principalmente na atividade-meio. Diante de um descalabro desse tivemos que fazer duas coisas: primeiro, não podíamos mais contratar, o que era péssimo, porque não podíamos contratar nem servidores, nem docentes.

**Valor:** *Para onde foram esses servidores contratados?*

**Zago:** Principalmente para os órgãos centrais administrativos das universidades. Chegamos a ter 120 pessoas trabalhando na comunicação social. É quase o número de funcionários de um grande jornal. Pior ainda: a um preço maior do que o salário do mercado. E só tinha uma solução: parar com as contratações e fazer um programa de demissão. Como você demite funcionário público? Não havia experiência anterior e fizemos uma bem-sucedida: um Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV). No primeiro, no fim do ano passado, foram mais ou menos 1.500 adesões. De tal maneira que este ano já economizamos R\$ 250 milhões. Estamos terminando um outro PIDV, em que foi aprovada a saída de mais 397 servidores e uma lista de 800 a 1.000 que estão em condições de sair. Isso não se aplicou a professores. Mas a tendência [da curva do comprometimento com folha de pagamento] mudou completamente. Nas outras universidades paulistas, continua a tendência de crescimento.

**Valor:** *Onde houve cortes?*

**Zago:** Havia excesso de uso de veículos, contratos que conseguimos reduzir enormemente o valor. A única área em que não fizemos redução foram nos gastos para permanência estudantil, como moradia, gasto com refeições. Mas um exemplo de área em que tivemos sucesso foi a terceirização de restaurantes. A universidade fazia a gestão de todos os seus restaurantes. Já foram terceirizados vários, e isso tem impacto enorme. E há outros gastos que parasitam a vida da universidade.

**Valor:** *Como o quê?*

**Zago:** Um hospital universitário, por exemplo, chamado HU. Ora, a USP tem dois grandes complexos hospitalares ligados a ela: o Hospital das Clínicas, onde está o Instituto do Coração (InCor), o Instituto da Criança (ICr), o Instituto de Ortopedia e Traumatologia (IOT). Talvez seja o maior complexo hospitalar da América do Sul. A formação de residentes, a prática da Faculdade de Medicina, tudo acontece lá. No entanto, não gastamos dinheiro da universidade com esse complexo. Ele atende à população como instrumento do Sistema Único de Saúde e da Secretaria de Estado da Saúde, e nós, universidades, entramos com a competência dos nossos professores, mas não gastamos recursos.

**Valor:** *Qual seria a solução?*

**Zago:** A solução é ele se integrasse ao complexo do Hospital das Clínicas. Usando recursos próprios da Secretaria da Saúde, sob nossa gestão. O hospital é o maior item orçamentário da USP, próximo de R\$ 400 milhões, gasto impressionante, tendo em vista o número de leitos. Houve até redução no número de leitos ativos. Não há condições de a universidade, com o seu orçamento, manter um hospital. Isso tem que estar dentro de uma rede de saúde em que o dinheiro vai ser muito mais bem administrado e utilizado.