



A Revista HISTEDBR On-line publica artigos resultantes de estudos e pesquisas científicas que abordam a educação como fenômeno social em sua vinculação com a reflexão histórica

Correspondência ao Autor  
Nome: Camila Azevedo Souza  
E-mail:  
camilaazevedosouza@gmail.com  
Instituição: Universidade  
Federal de Juiz de Fora, Brasil

Submetido: 08/06/2019  
Aprovado: 20/04/2020  
Publicado: 08/10/2020



[doi> 10.20396/rho.v20i0.8655632](https://doi.org/10.20396/rho.v20i0.8655632)  
e-Location: e020049  
ISSN: 1676-2584



Distribuído  
Sobre



## MCKINSEY & COMPANY E O JOGO DA CONSULTOCRACIA EM REDE NA EDUCAÇÃO BÁSICA

  Camila Azevedo Souza<sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho buscou evidenciar a disputa pela educação básica no jogo dos empresários no mercado mundial do conhecimento, apreendendo o *modus operandi* da empresa internacional de consultoria McKinsey & Company na consolidação de vínculos estratégicos com intelectuais orgânicos que protagonizam o movimento mundializado de reforma empresarial da educação básica. Alicerçado no materialismo histórico e, mais especificamente, no conceito gramsciano de intelectual orgânico, verificou-se que uma poderosa indústria especializada em assuntos educacionais impulsiona um processo de mercantilização via consultocracia em rede. Nessa direção, tendo em vista a lógica de reformas empresariais para a educação básica que são exportadas mundialmente, com base na unidade forma e conteúdo que envolve as estratégias de consultocracia em rede e os fundamentos da eficácia gerencialista, identificou-se que a McKinsey divulga sua expertise em assuntos educacionais por meio dos seus relatórios sobre sistemas escolares, buscando criar demanda para a venda dos seus pacotes de soluções educacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** McKinsey & Company. Consultocracia. Mercantilização da educação.



## MCKINSEY & COMPANY AND THE GAME OF NETWORKING CONSULTOCRACY IN THE BASIC EDUCATION

### Abstract

This work has sought to highlight the dispute for basic education in the game of entrepreneurs in the world market of knowledge, apprehending the *modus operandi* of the international consulting firm McKinsey & Company in the consolidation of strategic ties with organic intellectuals who lead the worldwide movement of the corporate reform of basic education. Based on historical materialism and more specifically on the Gramscian concept of organic intellectual, we verified that a powerful industry specialized in educational matters drives a process of commodification via networking consultocracy. In this way, considering the logic of corporate reforms to basic education that are exported worldwide, based on the unity of form and content that involves networking consultocracy strategies and the fundamentals of managerialist effectiveness, we identified that McKinsey spreads its expertise on educational matters through its reports about school systems, seeking to create demand for the sale of its educational solution packages.

**Keywords:** McKinsey & Company. Consultocracy. Commodification of education.

## MCKINSEY & COMPANY Y EL JUEGO DE LA CONSULTOCRACIA EN RED EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

### Resumen

Este trabajo buscó evidenciar la disputa por la educación básica en el juego de los empresarios en el mercado mundial del conocimiento, aprehendiendo el *modus operandi* de la empresa internacional de consultoría McKinsey & Company en la consolidación de vínculos estratégicos con intelectuales orgánicos que protagonizan el movimiento mundializado de reforma empresarial de la educación básica. Basado en el materialismo histórico y, en particular, en el concepto gramsciano de intelectual orgánico, se verificó que una poderosa industria especializada en asuntos educativos impulsa un proceso de mercantilización vía consultocracia en red. En esa dirección, teniendo en cuenta la lógica de las reformas empresariales para la educación básica que se exportan a nivel mundial, en función de la unidad de forma y contenido que envuelve las estrategias de consultocracia en red y los fundamentos de la eficacia gerencialista, se ha identificado que McKinsey divulga su pericia en asuntos educativos a través de sus reportes sobre sistemas escolares, buscando crear demanda para la venta de sus paquetes de soluciones educativas.

**Palabras clave:** McKinsey & Company. Consultocracia. Mercantilización de la educación.



## INTRODUÇÃO

Na dinâmica do capitalismo monopolista no século XXI, a educação básica assume um papel expressivamente estratégico na adaptação psicofísica do novo homem coletivo que culmina na intensificando da subsunção aos imperativos burgueses de mercantilização.

Alicerçado no materialismo histórico, principalmente no referencial gramsciano<sup>2</sup>, o presente trabalho apresenta parte das análises da minha pesquisa de doutorado<sup>3</sup>, que seguiu um caminho teórico-metodológico inspirado em Dreifuss (1989) para identificar os protagonistas do “jogo da direita” no atual mercado mundial do conhecimento, tendo em vista as relações da empresa internacional de consultoria *McKinsey & Company* com intelectuais orgânicos do movimento mundializado de reforma empresarial da educação básica.

O processo de investigação foi realizado com base em fontes documentais escritas e orais, abrangendo um recorte empírico referente às formulações sobre sistemas escolares difundidas pela McKinsey a partir dos anos 2000, quando a questão educacional começou a ser abordada de forma mais específica no âmbito do Setor Social da empresa.

Considerando que a produção das condições objetivas e subjetivas da própria existência são realizadas pelos homens e pelas classes ao longo do processo histórico, o conceito de intelectual orgânico do pensador marxista italiano Antonio Gramsci foi fundamental para apreender o *modus operandi* da McKinsey no conjunto das relações sociais, o que significa evidenciar o complexo processo hegemônico de subordinação moral e intelectual sedimentado pela atuação orgânica de intelectuais difusores e organizadores das concepções de mundo que expressam os modos de pensar, agir e sentir que asseguram a dominação de classe na realidade concreta. (GRAMSCI, 2000, 2012).

Cabe ressaltar que os interesses da McKinsey em torno da regressão da educação escolar de direito social a um serviço mercantil revelam uma manifestação emblemática da disputa entre empresas de consultoria, em adesão e/ou tensão com as diferentes frações burguesas, pela venda de serviços e produtos para a educação básica, bem como pela incorporação de determinadas formulações político-ideológicas na constante atualização do projeto educativo hegemônico.

Diante da reestruturação produtiva do taylorismo/fordismo para a acumulação flexível, as empresas de consultoria alcançaram um “crescimento vertiginoso” a partir da entrada nos mercados dos países de capitalismo dependente, bem como exerceram influência na legitimação de uma nova lógica de gestão das empresas por meio, notadamente, da atuação de “**gurus**” gerenciais internacionais” formados em *business schools* (TEIXEIRA, 2013, p. 22, grifo do autor), como a *Harvard Business School* – a “escola-líder” no denominado planejamento estratégico (TEIXEIRA, 2013, p.23).

Trata-se de uma atuação imbricada com a diversificação e complexificação da classe dominante na consolidação do capitalismo monopolista, cuja denominada “[...] revolução gerencial [...]” busca afirmar que o grupo gerencial “[...] teria o poder de subordinar a ganância



do lucro a objetivos mais ‘dignos e justos’ [...]”, reduzindo “[...] classe à questão de ser ou não possuidor de uma propriedade [...]”, sendo que, na realidade concreta da sociedade capitalista, “[...] fazem parte da classe dominante também aqueles cujos interesses coincidem com os interesses da burguesia.” (FRIGOTTO, 1993, p. 63).

Criada na conjuntura estadunidense da década de 1920, a McKinsey é atualmente reconhecida como uma das maiores consultoras estratégicas do mundo – trata-se de uma das *Big Three*, ao lado das concorrentes *Bain & Company* e *Boston Consulting Group* (BCG) –, sendo uma empresa de capital fechado cujas ações foram vendidas aos próprios sócios pelo valor contábil, em oposição à venda de ações ao público com base no índice preço/lucro. (MCDONALD, 2014, p. 114).

Ao lançar seu Setor Social no início do século XXI, a empresa começou a abordar a educação como uma das áreas de serviços que comercializa, sendo sua contratação, a partir de 2000, para implementar reformas do sistema escolar de Bahrein, no Oriente Médio (MORRIS, 2017), um marco importante de tal ênfase educacional. Além disso, desde 2007, a empresa divulga sua “expertise” em soluções para a educação básica, de forma mais sistemática, por meio dos seus relatórios sobre sistemas escolares.

Para exemplificar como a abordagem da McKinsey sobre sistemas escolares se materializa na realidade concreta da educação básica, cabe ressaltar que a empresa exalta a consultoria prestada para a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE-MG), no âmbito do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) desenvolvido no período de governo Aécio Neves (2003-2010), como uma das “histórias de impacto” do seu Setor Social. (MCKINSEY & COMPANY, 2018). Tal consultoria, com foco no desempenho em alfabetização sob a lógica da cultura de resultados, consistiu em uma atuação voltada para o “[...] estudo e análise dos indicadores educacionais, atrelados ao levantamento de informações técnicas e gerenciais sobre organização do sistema estadual, para o delineamento das estratégias, ações, objetivos e metas iniciais do programa.” (LIMA, 2014, p. 29).

Um elemento importante do *modus operandi* da McKinsey é a disponibilização de suas formulações em algumas vias gratuitas, notadamente por meio de publicações e eventos, além de serviços *pro bono* em determinados projetos.

Na realidade concreta, tal atuação configura uma estratégia importante para criar demanda para a venda dos seus serviços e produtos, convergindo, inclusive, com uma abordagem empresarial denominada de “*freemium*”, que pratica uma precificação combinada da oferta de uma parte do serviço de forma gratuita (*free*) com outra parte personalizada que é paga (*premium*). (DESIDÉRIO, 2016).

O britânico Michael Barber e a egípcia Mona Mourshed são dois “experts” com papéis expressivos na consolidação dos serviços e produtos educacionais da McKinsey no mercado mundial do conhecimento.



Após atuar na sociedade política do período de governo Tony Blair, como assessor principal do Secretário de Estado da Educação em Padrões Escolares, de 1997 a 2001, e como diretor da *Prime Minister's Delivery Unit* (PMDU), de 2001 a 2005, Barber ingressou no escritório de Londres da McKinsey, atuando, de 2006 a 2011, como um Sócio Especialista – *Expert Partner* e líder da Prática de Educação Global – *Global Education Practice*. Em seguida, atuou na *Pearson* – a maior empresa de educação do mundo –, de 2011 a 2017, e fundou a *Delivery Associates*, empresa na qual atua desde 2014.

Mourshed, por sua vez, iniciou sua trajetória na McKinsey com a fundação do escritório de Dubai nos Emirados Árabes Unidos, em 1999, atuando, de 2007 a 2017, como uma Sócia Sênior – *Senior Partner* e líder, inclusive fundadora, da Linha de Serviços de Educação Global – *Global Education Service Line*. Atualmente, além de atuar como Sócia – *Partner* no escritório de Washington D.C. e liderar as organizações sem fins lucrativos da McKinsey – *Generation* e *McKinsey.Org* –, é líder da recém-lançada agenda da empresa de Responsabilidade Social Global – *Global Social Responsibility*.

Diante do crescimento das empresas líderes de consultoria em gestão organizacional, estimando que o mercado mundial dessas empresas passou de 40 bilhões de dólares, em 1995, para mais de 100 bilhões de dólares, em 2000 (DONADONE, 2010), cabe destacar alguns números da McKinsey: após seu faturamento ter passado de 1,2 bilhão de dólares, em 1994, para 3,4 bilhões de dólares, em 2001, continuou crescendo até a crise financeira, alcançando 6 bilhões de dólares, em 2008. (MCDONALD, 2014, p. 267).

Atualmente, com uma atuação voltada tanto para governos como para empresas, organizações não governamentais e organizações sem fins lucrativos, com seus escritórios abrangendo 127 cidades e 65 países, a McKinsey apresenta um faturamento de 10 bilhões de dólares, tem mais de 27 mil funcionários e atende mais de 2 mil entidades, entre as quais 90 das 100 maiores empresas do mundo, segundo a *Forbes*. (PRESS..., 2018).

Seguir o fluxo do dinheiro da McKinsey é uma tarefa truncada por diversos obstáculos. Trata-se de uma empresa de capital fechado que não publica balanços e exalta o princípio de confidencialidade dos seus clientes, além de revelar um *modus operandi* de cortina de fumaça no âmbito da educação pública, pois fatura pelos serviços prestados por meio de atalhos informais, sem passar por licitações e sem firmar contratos, valendo-se do “investimento social privado” de organizações, fundações e institutos empresariais.

No Brasil, por exemplo, dois casos são emblemáticos no âmbito tanto da educação básica como da educação superior, pois a empresa prestou consultoria para a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP), no programa “Educação – Compromisso de São Paulo”, lançado em 2011, com um valor estimado em aproximadamente R\$ 4 milhões, por meio do financiamento da organização Parceiros da Educação (PARCERIAS..., 2012); e para a Universidade de São Paulo (USP), no projeto denominado “USP do Futuro”, entre 2016 e 2017,



no valor de R\$ 5 milhões, por meio do financiamento da organização *Comunitas*. (SALDAÑA, 2018).

Portanto, imbricada com as novas ênfases do movimento contemporâneo da mundialização da educação (MELO, 2003), como a hegemonia do engajamento de empresários por meio da ação política de redes (SHIROMA, 2012) e o poder dos consultores por meio das práticas de consultocracia (ROBERTSON, 2012), a atuação da McKinsey expressa a intensificação da dupla face mercantil da educação, caracterizada pelos interesses na educação-mercadoria (venda de serviços educacionais) e na mercadoria-educação (educação e conhecimento como insumos para produção de outras mercadorias) (RODRIGUES, 2007), bem como da lógica privatizante do movimento de reforma empresarial da educação. (RAVITCH, 2011; FREITAS, 2012; FOSTER, 2013).

Nessa direção, verifica-se que, no desenvolvimento desigual e combinado da atual divisão internacional do trabalho, uma insaciável e avassaladora indústria especializada em assuntos educacionais impulsiona um processo de “[...] mercantilização via consultocracia em rede [...]” (SOUZA, 2019), pois as diferentes frações burguesas disputam a educação básica enquanto nicho de mercado a ser explorado, ao mesmo tempo em que atuam por meio de redes socioeconômicas e políticas interconectadas que alimentam variadas frentes para tal exploração, cimentando forças para a classe dominante dirigir e implementar, mundialmente, a reforma empresarial da educação básica.

## A REFORMA EMPRESARIAL DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO SÉCULO XXI

Na atual (des)ordem mundial capitalista, a regressão da educação escolar de direito social a um serviço mercantil se materializa por meio de políticas educacionais alicerçadas na teoria do capital humano, cujo processo de rejuvenescimento está atravessado pela incorporação de noções como sociedade do conhecimento, qualidade total, inclusão, competência, empregabilidade e empreendedorismo (FRIGOTTO, 2011), sendo que tal incorporação, constitui e é constituída pela perspectiva da eficácia gerencialista.

Diante dessa análise, compreende-se que a reforma empresarial da educação básica revela uma unidade entre forma e conteúdo caracterizada pelas estratégias de mercantilização via consultocracia em rede e pelos fundamentos da eficácia gerencialista.

Em relação à perspectiva da consultocracia, cabe ressaltar que Hodge (2009) explicita que a linguagem de parceria, haja vista uma dinâmica em que noções como “sistemas de fornecimento alternativos” e “parcerias público-privadas” convencem mais do que noções “abrasivas” como “terceirização”, “privatização” e “financiamento privado”, contribuiu para a consolidação de um “[...] mercado de prestação de serviços públicos [...]” (HODGE, 2009, p. 7, tradução nossa), com destaque para a atuação de uma “[...] poderosa consultocracia global.”



(HODGE, 2009, p. 8, tradução nossa).

Já Gunter, Hall e Mills (2014) evidenciam a articulação entre a configuração de uma “[...] comunidade de reforma gerencial [...]” e o papel desempenhado pelas empresas de consultoria “[...] tanto na resposta quanto na geração de reformas [...]” (GUNTER; HALL; MILLS, 2014, p. 6, tradução nossa), com destaque para a consolidação de uma “consultocracia” a partir da atuação de “[...] redes de consultores de elite e influentes [...]” que legitimam “[...] uma posição dominante no processo de formulação de políticas [...]”, compreendendo a prática de consultoria mais como “[...] um lubrificante na reforma da administração pública do que a própria máquina de reforma política em si.” (GUNTER, HALL; MILLS, 2014, p. 17, tradução nossa).

Em relação à perspectiva da eficácia, cabe ressaltar que, no léxico empresarial, eficácia significa fazer a coisa certa (foco no resultado), enquanto eficiência significa fazer de forma certa (foco no processo); ou seja, uma ação é eficaz quando o produto ou resultado adequa-se à finalidade proposta, enquanto uma ação é eficiente quando é realizada de acordo com as normas e padrões estabelecidos, sendo que “[...] uma ação pode ser eficiente sem ser eficaz.” (SANDRONI, 1999, p. 198).

É nessa direção que a atual tendência dos reformadores empresariais da educação, apesar de manter uma articulação entre eficiência e eficácia, é enfatizar, majoritariamente, a perspectiva da eficácia como fundamento nuclear das propostas de verificação/avaliação. Trata-se de uma metamorfose de ênfases que expressa um refinamento nos fundamentos das propostas de tais reformadores, repercutindo na consolidação da perspectiva atual de eficácia gerencialista, cuja justaposição da cultura de resultados e da lógica da gestão gerencial revela uma verdadeira pedagogia de resultados neotecnicista.

Segundo Saviani (2011), o tecnicismo inspirado no taylorismo-fordismo cede lugar ao neotecnicismo de caráter flexível do toyotismo. Trata-se de um movimento em que “[...] o controle decisivo desloca-se do processo para os resultados”, com ênfase na “avaliação dos resultados [...]” e sob a lógica das noções de “qualidade total” e “pedagogia corporativa” (SAVIANI, 2011, p. 439), o que está imbricado com o discurso do fracasso da escola pública e da incapacidade do aparelho de Estado, haja vista uma conjuntura na qual a educação passa a ser orientada, majoritariamente, pela “[...] primazia da iniciativa privada regida pelas leis do mercado.” (SAVIANI, 2011 p. 428).

Nesse sentido, nas propostas dos reformadores empresariais da educação, a responsabilização e a meritocracia “[...] visam criar ambiência para ampliar a privatização do sistema público de educação [...]”, buscando abrir “[...] novas perspectivas para o empresariado [...]” a partir da gestão por concessão e do sistema de *vouchers*. (FREITAS, 2012, p. 386).

Tendo em vista esses elementos, cabe ressaltar as mediações do movimento histórico da mundialização da educação básica, notadamente no final do século XX e início do século XXI, com as estratégias de mercantilização via consultocracia em rede.



Na dinâmica de um novo bloco histórico formado a partir dos anos 1990, o movimento da mundialização da educação básica está materializado nas diretrizes e práticas do Banco Mundial e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), com destaque para a Conferência Mundial sobre Educação para Todos, de Jomtien, em 1990, e o Fórum Mundial sobre Educação, de Dakar, em 2000, contribuindo para a definição de uma nova agenda alicerçada no programa Educação para Todos. (MARTINS; NEVES, 2015).

No âmbito das regulamentações comerciais, a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1995, seguida da pactuação do Acordo Geral sobre Comércio em Serviços – *General Agreement on Trade in Services* (GATS), advogando pela “[...] liberalização progressiva dos serviços [...]” com a incorporação dos direitos sociais sob a “[...] lógica do lucro, da oferta e da competição [...]” (SIQUEIRA, 2004, p. 147-148), buscou coadunar forças para a subsunção da educação à dinâmica da acumulação capitalista.

No início do século XXI, os interesses burgueses nos gastos governamentais e privados com o “setor educacional”, considerando a estimativa de uma movimentação de “[...] cerca de dois trilhões de dólares [...]” (SIQUEIRA, 2004, p. 145), culminaram na crescente pressão para mercantilizar a educação, com o risco da sua “[...] transformação em um processo de simples comercialização.” (SIQUEIRA, 2004, p. 155).

Outros aspectos importantes sobre tal processo de mercantilização no movimento contemporâneo da mundialização são revelados pelas dinâmicas de atuação do Banco Mundial, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e, principalmente, do Fórum Econômico Mundial (FEM).

Sobre o Banco Mundial, cabe destacar a atualização do seu projeto de privatização neoliberal da educação, que, conforme a análise de Robertson (2012), está consubstanciada na sua “Estratégia para o setor educacional”, de 1999, e na sua “Estratégia 2020 para a educação”, de 2011.

Essa atualização está atravessada pelas dinâmicas de recomposição da hegemonia neoliberal, com destaque para o reordenamento para reabilitar o Consenso de Washington sob novas ênfases, nos anos 1990, e para responder à crise financeira mundial de 2008 a partir de uma “nova ordem” mundial, nos anos 2000. (ROBERTSON, 2012).

É nessa direção que o Banco Mundial, adensando sua estratégia de privatização neoliberal da educação, opera uma metamorfose, da ênfase no pagamento de serviços públicos e nas escolas privadas para a ênfase na promoção de parcerias público-privadas, que culmina na defesa mais recente de uma atuação por dentro dos sistemas educacionais protagonizada pela classe empresarial, contribuindo com a sedimentação das práticas de “consultocracia” no bojo das estratégias de mercantilização que estão imbricadas ao movimento contemporâneo da mundialização da educação. (ROBERTSON, 2012).





No que se refere à OCDE, considerando a perspectiva dos organismos internacionais da educação como produto comercializável, Pereira (2016, p. 18) evidencia que sua atuação orgânica no âmbito da educação básica ocorreu a partir dos anos 1990, com um aprofundamento significativo nos anos 2000, com destaque para o surgimento do Panorama da Educação – *Education at a glance*, em 1992, e do Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA), em 1997, bem como para a realização do Simpósio Internacional de Genebra, em 2002. Uma nova fase surgiu, então, a partir do século XXI, marcada, fundamentalmente, pelo “[...] incremento de sua influência mundial e de sua atuação, via projetos e programas educacionais, em todos os continentes.” (PEREIRA, 2016, p. 99).

Portanto, conforme a análise de Pereira (2016), a OCDE atua de forma articulada e estratégica com outros organismos internacionais – como Banco Mundial, Unesco e OMC –, buscando consolidar um padrão educacional para os sistemas educativos, voltado para a aferição/verificação de resultados, cujo interesse nuclear é (con)formar capital humano com base em competências e habilidades voltadas para as exigências da denominada sociedade do conhecimento, sob a lógica de um “*ethos* mercadológico” alicerçado, notadamente, nas perspectivas de “eficiência e eficácia” e das “melhores práticas”.

Já em relação ao FEM, cabe destacar, conforme a análise de Shiroma (2012), que sua parceria com a Unesco na coordenação mundializada do engajamento de empresários em redes de educação, por meio de iniciativa formalizada em 2007, configura um processo de hegemonia que legitima as diretrizes internacionais no chão da escola sob a lógica da ação política de redes sociais, cujo *modus operandi* revela que seus sujeitos “desfrutam de informações e *know-how*” que adquirem ao passar pelo aparelho de Estado, utilizando-as “[...] para prestar assessoria na implantação de reformas que eles mesmos propuseram quando estavam no governo.” (SHIROMA, 2012, p. 109).

Em relatório do FEM de 2012, sobre sua *Global Education Initiative* (GEI), verifica-se que tal parceria com a Unesco se constituiu em uma das frentes de atuação da entidade no âmbito da GEI, que foi desenvolvida no período de 2003 a 2011.

Tendo em vista sua articulação com organismos internacionais como a Unesco e o Banco Mundial, o FEM considera a Reunião de Davos de 2003 como o marco emblemático da criação da GEI, com destaque para a perspectiva de atuar nas reformas dos sistemas educacionais “[...] por meio de uma nova e abrangente parceria entre governo, empresas e sociedade civil [...]” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 4, tradução nossa), buscando avançar em estratégias para fornecer *Multistakeholder Partnerships for Education* (MSPEs) eficazes sob a justificativa de uma lógica diferenciada, principalmente “[...] em relação à noção de parcerias público-privadas.” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 8, tradução nossa).

A parceria do FEM com a Unesco, no âmbito da prática denominada de *Partnerships for Education* (Pfe), emergiu desse contexto, advogando, para além da ênfase na contribuição financeira, por uma ênfase na dimensão colaborativa para consolidar uma relação de parceria,



com destaque para a influência da OCDE, que culminou na Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda – *Paris Declaration on Aind Effectiveness*, em 2005. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 7).

A gênese da Pfe também está marcada pela participação do FEM em dois eventos realizados, respectivamente, em julho e novembro de 2004: (I) o evento “Parcerias com o Setor Privado em Educação para Todos”, da Unesco, em Paris; e (II) um “evento paralelo sobre PPPs para educação” na 4ª. Reunião do Grupo de Alto Nível sobre Educação para Todos, da Unesco, em Brasília. Nesse processo, a proposta de articulação entre FEM e Unesco para disseminar “informações sobre PPPs exitosas na educação” culminou na pactuação de um memorando de acordo em janeiro de 2007. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 24, tradução nossa).

Portanto, além de ressaltar que o suposto avanço da perspectiva de parcerias público-privadas para a perspectiva de parcerias de múltiplos *stakeholders* foi sendo consolidado a partir da defesa da noção de MSPEs na dinâmica da Pfe (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 8), o FEM evidencia que a GEI foi sendo articulada de forma mais orgânica ao incorporar a perspectiva de uma difusão mundializada dos modelos de MSPEs, conforme revela a formalização de um Conselho de Direção da GEI, em 2007.

Além disso, em 2007, o FEM se articulou à Iniciativa Acelerada de Educação para Todos – *EFA Fast Track Initiative* (EFA-FTI), do Banco Mundial, culminando na criação de uma nova frente de atuação, com a denominada *Global Education Alliance* (GEA), sob a justificativa de complementar o trabalho com o Pfe, fundamentalmente em relação aos objetivos da Educação para Todos. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 30).

O FEM destaca, ainda, a atuação do seu Conselho da Agenda Global sobre Sistemas Educacionais – *Global Agenda Council on Education Systems*, que configura uma prática distinta e ao mesmo tempo articulada à GEI, apontando o lançamento, em 2010, de uma chamada global de ação para redesenhar os sistemas educacionais. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 45, tradução nossa).

Por fim, diante da última reunião do Conselho de Direção da GEI, em maio de 2011, com a orientação de “[...] finalizar a GEI como iniciativa ativa do Fórum em julho de 2011.” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 23, tradução nossa), o documento registra que as perspectivas de trabalho “[...] continuam de forma independente, com muitos dos parceiros ainda envolvidos.” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, p. 50, tradução nossa).

Atualmente, ao exaltar que foi reconhecido como organização internacional em 2015, o FEM evidencia a perspectiva de atuar como “plataforma global de cooperação público-privada”, denominando-se de Organização Internacional para a Cooperação Público-Privada.

Contudo, cabe destacar que, poucos meses antes da última reunião do Conselho de Direção da GEI, foi realizado, em fevereiro de 2011, em Nova York, o evento “*Partnering with the philanthropic community to promote education for all*”, enquanto uma das atividades



preparatórias da Revisão Ministerial Anual do Conselho Econômico e Social – *Economic and Social Council* (ECOSOC), da Organização das Nações Unidas (ONU), sendo a Unesco uma das agências co-organizadoras, com o apoio de vários co-coordenadores, como o FEM e o Banco Mundial – inclusive com destaque à atuação desenvolvida em suas respectivas iniciativas, da GEI e da EFA-FTI. (UNITED NATIONS, 2018).

É importante atentar para o papel da ONU pois, no ano seguinte, foi realizada, de 13 a 22 de junho, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, denominada de Rio+20, cuja articulação culminou na elaboração e consolidação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, atualizando, sob a lógica de uma “parceria global”, os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio para os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, agora acompanhados por 169 metas. Posteriormente, em setembro de 2015, foi aprovado o documento “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, pela Assembleia Geral da ONU. (AGENDA..., 2018).

Nesse contexto, os Fóruns de Parceria do ECOSOC, da ONU, passaram a enfatizar, desde 2014, a ênfase em relação à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Já no âmbito educacional, a realização do Fórum Mundial de Educação, em maio de 2015, em Incheon, na Coreia do Sul – sob a organização da Unesco, em conjunto com outras agências da ONU e com o Banco Mundial –, resultou na aprovação da Declaração e Marco de Ação de Incheon para a Educação 2030 – “Rumo a uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e à educação ao longo da vida para todos.” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA, 2016).

Não por acaso, verifica-se uma reconfiguração significativa na atuação do FEM, principalmente pela mudança da sua rede de Conselhos da Agenda Global para sua atual rede de Conselhos do Futuro Global, cuja primeira Reunião Anual ocorreu em novembro de 2016, com o horizonte de 2030 permeando os destaques do encontro. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016).

Tal reconfiguração repercutiu na perspectiva educacional do FEM, passando de uma abordagem mais ampla para uma ênfase mais específica em competências e oportunidades de emprego, conforme revelam tanto as reuniões dos seus Conselhos do Futuro Global como os registros dos seus documentos, sendo uma passagem do documento “*Outlook on the Global Agenda 2015*”, publicado em 2014, bastante emblemática, visto que, ao abordar as perspectivas de membros e ex-membros dos Conselhos da Agenda Global sobre o “Futuro da Educação”, destaca uma abordagem educacional de “comoditização” em relação à proposta defendida por Mona Mourshed, consultora da McKinsey:

A Dra. Mourshed acredita que as avaliações baseadas em competências para adquirir o que ela denomina “competências *just-in-time*”, adquiridas por meio de aprendizagem informal, permitirão que as pessoas acessem a educação onde e quando quiserem. Essa modularização irá interromper as atitudes tradicionais em relação aos



modelos educacionais atuais. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014, p. 84, tradução nossa).

Diante desse conjunto de elementos que revelam a hegemonia das estratégias de mercantilização via consultocracia em rede, busca-se apreender, a seguir, como a McKinsey aborda a educação básica na dinâmica de sua atuação, com ênfase nos interesses que atravessam seus vínculos com intelectuais orgânicos articulados ao movimento mundializado de reforma empresarial da educação básica.

## OS INTERESSES DA MCKINSEY NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Considerando que a própria McKinsey exalta a influência global dos seus relatórios sobre sistemas escolares<sup>4</sup>, diante da articulação das ferramentas e *benchmarks* que oferece aos clientes com o desenvolvimento do seu conhecimento, o mapeamento dos vínculos dos sujeitos envolvidos na produção e disseminação dos denominados “*insights*” sobre sistemas escolares indica dados importantes sobre seus interesses na educação básica.

É importante asseverar que tais “*insights*” são, na realidade concreta, formulações político-ideológicas organicamente elaboradas em convergência com a concepção de mundo vociferada pela McKinsey. Nessa direção, a forma aparente da perspectiva de uma compreensão que emerge subitamente<sup>5</sup> manifesta uma estratégia da empresa para chancelar uma suposta originalidade de soluções *sui generis*, ao mesmo tempo em que oculta o conteúdo de classe da sua atuação no mercado mundial do conhecimento.

O eixo nuclear de tais relatórios sobre sistemas escolares é constituído pelas noções de *benchmarking*<sup>6</sup> e *deliverology*<sup>7</sup>, com a intenção de promover, respectivamente, um instrumento gerencial de mensuração e comparação de produtos e serviços para identificar/exaltar exemplos de melhores práticas, compondo uma flagrante vitrine dos “*cases de sucesso*”<sup>8</sup> da própria McKinsey, e uma iniciativa eficaz na entrega de resultados no âmbito de reformas com “líderes do setor público”, com ênfase na perspectiva de entregar soluções educacionais “eficazes”.

É importante ressaltar, também, que tais relatórios registram, de forma recorrente, referências a sujeitos como Andreas Schleicher, intelectual da OCDE, Michael Fullan, guru da reforma educacional, e Eric Hanushek, economista especializado em resultados educacionais, revelando uma dupla dimensão estratégica, pois assim como esse registro exerce um papel importante para chancelar a educação-mercadoria da McKinsey no mercado mundial do conhecimento, também contribui para reafirmar a legitimidade da cultura burguesa vociferada pelos intelectuais orgânicos da mundialização da educação.

Para a análise das trajetórias acadêmico-profissionais e sócio-políticas dos “experts” que trabalham/trabalharam com a abordagem dos sistemas escolares, foram selecionados os seguintes sujeitos: Byron Auguste, Cheryl Lim, Chinezi Chijioke, Dirk Schmautzer, Emma Dorn, Fenton Whelan, Jean-Christophe Lebraud, Jimmy Sarakatsannis, Li-Kai Chen, Marc



Krawitz, Matt Miller, Michael Barber, Michael Clark, Mona Mourshed, Paul Kihn, Ramdoss Seetharaman e Vivek Pandit.

Nessa direção, utilizando a análise de redes sociais (ARS) como uma ferramenta para mapear as relações, as ações articuladas, o processo de hegemonia e as interconexões entre global e local (SHIROMA, 2012), após a identificação de um total de 80 vínculos, considerando a vinculação expressa por cada “expert” na última relação estabelecida antes do ingresso na McKinsey e nas relações estabelecidas durante ou depois da passagem pela empresa, buscou-se apreender a correlação de forças da dinâmica de atuação dos sujeitos envolvidos na disseminação da abordagem da McKinsey sobre sistemas escolares, com destaque para um desenho gráfico<sup>9</sup> (Figura 1) da síntese dialética das relações mapeadas.

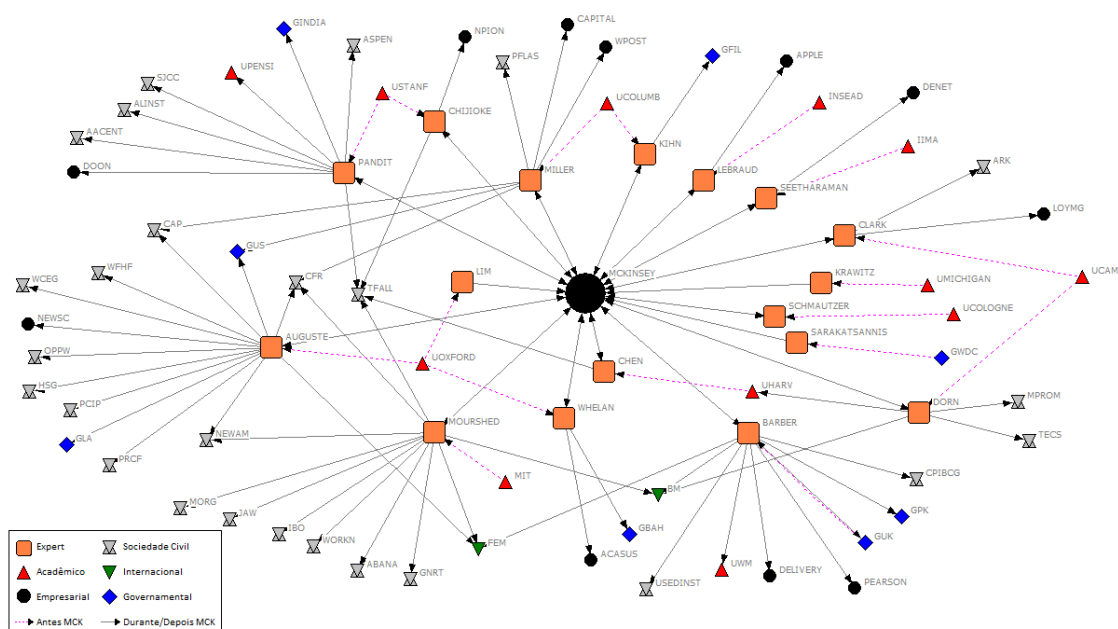


Figura 1 - Relações mundiais dos “experts” em sistemas escolares.

Fonte: Autoria própria.

A figura 1 é importante para exemplificar como os “experts” em sistemas escolares atuam na constituição de uma rede de relações articulada ao movimento mundializado de reforma empresarial da educação básica, demarcando a capilaridade dos vínculos engendrados por sujeitos individuais estratégicos, como Byron Auguste, Mona Mourshed e Michael Barber.

No que se refere aos vínculos que antecedem o ingresso dos consultores, 15 são acadêmicos, abrangendo egressos das seguintes instituições: Universidade de Oxford, com Byron Auguste (DPhil, Economia), Cheryl Lim (MSc, Política Social Comparada) e Fenton Whelan (História Árabe e do Oriente Médio); Universidade de Columbia, com Paul Kihn (MBA, Gestão e Empreendimento Social) e Matt Miller (JD, Direito); Universidade de Cambridge, com Michael Clark (MA, Economia) e Emma Dorn (BA, Geografia); Universidade



de Stanford, com Chinezi Chijioke (MA, Educação; MBA, Administração) e Vivek Pandit (Gestão e Energia Elétrica); Universidade de Harvard, com Li-Kai Chen (MBA, Administração); Universidade de Cologne, com Dirk Schmutzner (MBA, Economia); Universidade de Michigan, com Marc Krawitz (PhD, Matemática); *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), com Mona Mourshed (PhD, Desenvolvimento Econômico); Instituto Europeu de Administração de Empresas (Insead), com Jean-Christophe Lebraud (MBA, Administração); e Instituto Indiano de Administração Ahmedabad (IIMA), com Ramdoss Seetharaman (MBA, Administração).

Percebe-se, portanto, que o recrutamento de egressos especializados, principalmente, nas áreas de administração, gestão e economia revela a fundamentação escassamente educacional do exército de consultores da McKinsey exaltados como os “experts” em sistemas escolares, o que culmina em uma dinâmica de atuação potencializadora da incorporação da lógica gerencialista em âmbito educacional, em detrimento do conhecimento historicamente acumulado e sistematizado pelas ciências da educação, reafirmando a tendência do projeto educativo hegemônico em desqualificar o trabalho docente.

Apenas Michael Barber e Jimmy Sarakatsannis foram recrutados do contexto público, após terem atuado, respectivamente, no governo britânico (PMDU no período de governo Tony Blair) e no sistema educacional público do governo de Washington, D.C. (professor de ciências do *District of Columbia Public Schools – DCPS*).

Os demais 63 vínculos são referentes às respectivas projeções desses sujeitos durante ou depois da passagem pela McKinsey, abrangendo 5 dimensões: organizações da sociedade civil (33 vínculos), organismos internacionais (6 vínculos), instâncias governamentais (10 vínculos), instituições acadêmicas (3 vínculos) e empresas (11 vínculos).

Diante desse dados, verifica-se a consolidação de convergências importantes com sujeitos articuladamente relacionados nos âmbitos das organizações da sociedade civil e dos organismos internacionais, além de outros desdobramentos importantes no contexto público, revelando tendências do *modus operandi* da McKinsey nas relações de poder do atual mercado mundial do conhecimento.

A articulação com organizações da sociedade civil configura a abrangência mais expressiva dos dados coletados, envolvendo diversas organizações privadas e sem fins lucrativos, em âmbito nacional e internacional, com destaque para as convergências no âmbito do paradigmático *Council on Foreign Relations* (CFR) (Mona Mourshed, Byron Auguste e Matt Miller), bem como das emblemáticas organizações sem fins lucrativos *New America* (Mona Mourshed e Byron Auguste), *Center for American Progress* (CAP) (Byron Auguste e Matt Miller) e *Teach For All* (Mona Mourshed, Chinezi Chijioke, Li-Kai Chen e Vivek Pandit).

Esses dados são notadamente expressivos pois, enquanto o CFR atua como uma importante elite orgânica que busca organizar a classe dominante na arena política desde a década de 1920 (DREIFUSS, 1986), *New America* (*think tank* de política pública), CAP (*think*



*tank* de política pública) e *Teach For All* (rede global para formação de lideranças no ensino), criadas, respectivamente, em 1999, 2003 e 2007, atuam como novos sujeitos políticos coletivos nos processos de reforma empresarial que configuram a dinâmica do capitalismo neoliberal do século XXI.

No âmbito dos organismos internacionais, as convergências são referentes às articulações com o FEM (Michael Barber, Mona Mourshed e Byron Auguste) e com o Banco Mundial (Michael Barber, Mona Mourshed e Emma Dorn), o que reafirma vínculos estratégicos da trajetória histórica da McKinsey, indicando o poder da sua abrangência de atuação no processo de mercantilização via consultocracia em rede por meio do engajamento com poderosos intelectuais coletivos da mundialização da educação básica.

Cabe ressaltar, contudo, uma observação sobre a OCDE, pois apesar de tal vínculo não estar explicitamente registrado nos dados específicos sobre as trajetórias acadêmico-profissionais e sócio-políticas dos “experts” selecionados para o mapeamento das relações mundiais da McKinsey, verifica-se um dado relevante referente a um vínculo anterior de Michael Barber, quando ainda atuava como assessor principal do Secretário de Estado da Educação em Padrões Escolares do governo britânico, no período de governo Tony Blair, uma vez que proferiu o discurso principal da Conferência de Roterdã da OCDE, em novembro de 2000, no âmbito do programa “*Schooling for Tomorrow*”. (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2008).

Outro dado importante é o referente a um vínculo de Michael Barber enquanto consultor da McKinsey, tendo em vista sua participação como um dos palestrantes do 14º Seminário da OCDE no Japão, em junho de 2011, que abordou a temática “*Strong Performers, Successful Reformers in Education*”. (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011). Portanto, tais dados indicam que Michael Barber manteve uma relação tecida anteriormente ao ingresso na McKinsey, agregando uma mediação estratégica para a empresa explorar a articulação com a OCDE na abordagem sobre sistemas escolares.

Já em relação às instâncias governamentais, verifica-se que a McKinsey é capaz de impulsionar desdobramentos significativos a partir das relações sócio-políticas do seu exército de consultores e/ou ex-alunos, conforme expressam as dinâmicas de atuação de Michael Barber, Byron Auguste, Matt Miller, Paul Kihn, Fenton Whelan e Vivek Pandit.

Michael Barber, enquanto ainda era consultor da McKinsey (2006-2011), atuou com os governos do Paquistão e do Reino Unido, na política de reforma nacional em educação da *UK/Pakistan Task Force on Education Reform*, de 2009, sendo que atualmente, após ter atuado na *Pearson* (2012-2017), está vinculado à empresa que fundou em 2014, a *Delivery Associates*, além de atuar na presidência do *Office for Students*, um órgão público independente voltado para a educação superior do Departamento de Educação da Inglaterra, lançado em 2018.

Byron Auguste, enquanto ainda era consultor da McKinsey (1993-2013), atuou com o governo de Los Angeles, na *Los Angeles Economy & Jobs Committee – LAEJC*, iniciativa do



período de governo Antonio Ramón Villaraigosa (2005-2013). Após os 20 anos na McKinsey, atuou com o governo estadunidense, no Conselho Econômico Nacional (2013 a 2015), seguindo para a *New America* (2015-2016) e, posteriormente, para a co-fundação da organização sem fins lucrativos *Opportunity@Work*, em 2017.

Matt Miller, após um primeiro período de atuação na McKinsey, de 1989 a 1991, passou a atuar com o governo estadunidense, na Comissão Federal de Comunicações (1991-1992) e no Escritório de Gestão e Orçamento (1993-1995), retornando para a McKinsey, de 2003 a 2014, período no qual, além de ter atuado no CAP (2003-2013) e no *The Washington Post* (2010-2014), assessorou o Departamento de Educação dos Estados Unidos, na *Equity and Excellence Commission* – EEC, iniciativa do período de governo do Secretário de Educação Arne Duncan (2009-2015). Posteriormente seguiu para a vinculação atual à empresa *Capital Group*.

Paul Kihn, após um primeiro período na McKinsey, de 2004 a 2012, atuou como Vice-Superintendente do sistema educacional público do governo de Filadélfia, no *School District of Philadelphia* (2012-2015), retornando para a McKinsey em 2016.

Fenton Whelan, após um primeiro período na McKinsey, de 2004 a 2007, atuou com o governo bahreiniano em 2008, no Conselho de Desenvolvimento Econômico –EDB/Bahrein, e retornou para a McKinsey, de 2009 a 2013, seguindo para a fundação da empresa *Acasus*.

Vivek Pandit, por sua vez, ainda é consultor da McKinsey, na qual ingressou em 2000, e atua com o governo indiano, no Painel de Planejamento da Comissão sobre Ativo Privado e Capital de Risco do Ministério de Energia, além de estar vinculado ao internato privado *The Doon School*.

Por fim, também merecem destaque as repercussões da articulação no âmbito de algumas instituições acadêmicas e empresas. Em relação às instituições acadêmicas, tratam-se das atuações de Michael Barber com a Universidade de Wisconsin-Madison, na *US Task Force on Strategic Management of Human Capital* do *Consortium for Policy Research in Education* (CPRE), e de Vivek Pandit com a Universidade da Pensilvânia, no *Leadership Council* do *Center for Advanced Studies of India*, além do MBA cursado por Emma Dorn na Universidade de Harvard, na *Harvard Business School* (2001-2003), entre seu primeiro período na McKinsey, de 1998 a 2000, e seu retorno para empresa, em 2003.

No que se refere às empresas, tratam-se – para além das vinculações já citadas de Michael Barber (*Pearson* e *Delivery Associates*), bem como de Matt Miller (*The Washington Post* e *Capital Group*), Fenton Whelan (*Acasus*) e Vivek Pandit (*The Doon School*) – dos seguintes vínculos: Byron Auguste com *Newstone Capital Partners*; Michael Clarck com *Loyalty Management Group*; Chinezi Chijioke com *Nova Pioner*; Jean-Christophe Lebraud com *Apple*; e Ramdoss Seetharaman com *DEN Networks*.

Trata-se apenas, pode-se dizer, da “ponta do *iceberg*”, pois a dimensão da rede de relações mundiais da McKinsey para a educação básica sobrepuja a empiria disponível com a





qual foi viável trabalhar. Tal destaque é importante, mas não significa qualquer pretensão de exaurir os dados de realidade, visto que, com base no materialismo histórico, o presente trabalho aborda a perspectiva da totalidade como um conjunto dinâmico de relações sociais – e não como tudo ou soma de todas as partes.

Contudo, para dimensionar o destaque ao caráter “ponta de *iceberg*”, cabe exemplificar com a dinâmica referente à rede *Teach For All*. Após fundar a *Teach For America* (TFA), em 1989, Wendy Kopp lançou a rede *Teach For All*, em 2007, em conjunto com Brett Wigdortz, o qual também fundou a *Teach First*, em 2002, quando atuava como consultor da McKinsey.

Abrangendo atualmente 48 países, a rede *Teach For All* é constituída por um Conselho de Diretores que conta com alguns membros que são ex-consultores da McKinsey (Frank Appel e Ian Davis), assim como sua equipe de liderança (Dan Obus e Arist von Hehn). Também já passaram pela McKinsey os seguintes integrantes dos braços nacionais da rede *Teach For All*: Evgenia Peeva-Kirova (*Teach For Bulgaria*), Margarita María Sáenz (*Enseña Por Colombia*), Stanislav Boledovič (*Teach For Slovakia*), John Soleanico (*Teach For Romania*) e Taimur Khan Jhagra (*Teach For Pakistan*). Por fim, Justine Munro, da *Teach First NZ*, outra organização vinculada à rede *Teach For All*, também já foi consultora da McKinsey<sup>10</sup>.

Diante de tais elementos, cabe ressaltar que a McKinsey, por meio dos seus relatórios sobre sistemas escolares, apresenta diretrizes para a reforma empresarial da educação básica sob a lógica da cultura de resultados da eficácia gerencialista. Tendo os formuladores de políticas como principal público-alvo, a empresa divulga sua expertise em assuntos educacionais por meio das formulações político-ideológicas de tais relatórios, buscando criar demanda para a venda do seu produto final, ou seja, uma tecnologia educacional que incorpora tais formulações em pacotes de soluções educacionais, cujo principal diferencial é uma educação-mercadoria chancelada pelas noções de *benchmarking* e *deliverology*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os interesses de classe na disputa pela educação básica no jogo dos empresários no mercado mundial do conhecimento no século XXI, o presente trabalho buscou desvelar como o mercado mundial de políticas, serviços e produtos para a educação básica, na dinâmica contemporânea do capitalismo monopolista, configura um processo de mercantilização via consultocracia em rede.

Partindo da dimensão da mercantilização, verifica-se que a educação básica é tanto convertida como disputada pelas diferentes frações burguesas enquanto nicho de mercado a ser explorado. Detalhando, mais especificamente, a dimensão da consultocracia, verifica-se que a fração burguesa de serviços, sob o protagonismo de grandes empresas de consultoria, (con)forma políticas de educação básica à imagem e semelhança dos seus pacotes de soluções educacionais. Por fim, focalizando a dimensão da ação política em rede, verifica-se que as



diferentes frações burguesas atuam mundialmente por meio de redes sociais interconectadas que alimentam variadas frentes para a exploração da educação básica como mercadoria, em conjunto com as estratégias de hegemonia para reafirmar a sociabilidade capitalista sob a lógica de uma vida cada vez mais mercantilizada.

Nessa correlação de forças, o empresariado de consultoria materializa seus interesses produzindo tanto formulações político-ideológicas que buscam incitar o caos para criar demanda para a venda de soluções educacionais chanceladas pela expertise gerencialista, como tecnologias que incorporam tais formulações em pacotes de soluções educacionais a serem vendidos pelos “expertos” do mercado do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ABEL, M. C. O insight na psicanálise. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, v. 23, n. 4, p. 22-31, 2003.

AGENDA 2030. **A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2018. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>. Acesso em: 15 nov. 2018.

DESIDÉRIO, M. 5 dicas para quem quer abrir uma consultoria financeira. **Exame**, 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/dicas-para-quem-quer-abrir-uma-consultoria-financeira/>. Acesso em: 16 nov. 2018.

DONADONE, J. C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. *Tempo Social – Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 101-125, jun. 2010.

DREIFUSS, R. A. **A internacional capitalista: estratégias e táticas do empresariado transnacional (1918-1986)**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1986.

DREIFUSS, R. A. **O jogo da direita**: na Nova República. Petrópolis: Vozes, 1989.

DUARTE, G. **Dicionário de administração e negócios**. Edição Digital. Petrópolis: KindleBookBr, 2011.

FOSTER, J. B. Educação e a crise estrutural do capital: o caso dos Estados Unidos. **Revista Perspectiva**, Florianópolis, v. 31, n. 1, p. 85-136, jan./abr. 2013.

FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério a destruição do sistema público de educação. **Revista Educ. Soc.**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr./jun. 2012.

FRIGOTTO, G. Juventude, trabalho e educação: o presente e o futuro interditados ou em suspenso. In: TIRIBA, L.; CIAVATTA, M. (org.). **Trabalho e educação de jovens e adultos**. Brasília: Liber Livro; Niterói: Editora UFF, p. 99-133, 2011.



- FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1993.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. v. 2. Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. v. 3. Maquiavel. Notas sobre o Estado e a política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.
- GUNTER, H.; HALL, D.; MILLS, C. Educational administration and consultocracy. **Political Studies Association Conference**, Manchester, UK, april 2014.
- HODGE, G. Delivering performance improvements through public private partnerships: defining and evaluating a phenomenon. In: The Institute of Public administration (IPa). **International Conference on Administrative Development: towards excellence in public sector**. 2009. Saudi Arabia, 1-4 nov. 2009.
- LIMA, G. S. P. **Avaliando a Implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC): estudo de caso da SRE “Zona da Mata”**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.
- MARTINS, A. S.; NEVES, L. M. W. (org.). **Educação básica: tragédia anunciada?** São Paulo: Xamã, 2015.
- MCDONALD, D. **Nos bastidores da McKinsey**. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Saraiva, 2014.
- MCKINSEY & COMPANY. **Engaging teachers to advance childhood literacy**, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/how-we-help-clients/engaging-teachers-to-advance-childhood-literacy>. Acesso em: 06 nov. 2018.
- MELO, A. A. S. **A mundialização da educação: o projeto neoliberal de sociedade e de educação no Brasil e na Venezuela**. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.
- MORRIS, P. Política educacional, exames internacionais de desempenho e a busca da escolarização de classe mundial: uma análise crítica. **Revista Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 28, n. 68, p. 302-342, maio/ago. 2017.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **14th OECD Japan Seminar: “Strong Performers, Successful Reformers in Education”**, 2011. Disponível em: <http://www.oecd.org/pisa/14thoecdjapanseminarstrongperformerssuccessfulreformersineducation.htm>. Acesso em: 28 nov. 2018.



ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **21st Century Learning**: research, innovation and policy: Directions from recent OECD analyses. OECD/CERI International Conference “Learning in the 21st Century: Research, Innovation and Policy”. OECD: Paris, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Educação 2030**: Declaração de Incheon e Marco de Ação; rumo a uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e à educação ao longo da vida para todos, 2016. Disponível em: [http://www.unesco.org/new/pt/brasil/pt/about-this-office/single-view/news/education\\_2030\\_incheon\\_declaration\\_and\\_and\\_framework\\_for\\_ac/](http://www.unesco.org/new/pt/brasil/pt/about-this-office/single-view/news/education_2030_incheon_declaration_and_and_framework_for_ac/). Acesso em: 15 nov. 2018.

PARCERIAS com empresários são informais. **Observatório da Educação**, 2012. Disponível em: <http://www.observatoriodaeducacao.org.br/index.php/controle-social/73-controle-social/1181-parcerias-com-empresarios-sao-informais->. Acesso em: 17 nov. 2018.

PEREIRA, R. S. **A política de competências e habilidades na educação básica pública**: relações entre Brasil e OCDE. 2016. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

PRESS Release: Kevin Sneader Elected Global Managing Partner of McKinsey & Company. **McKinsey**, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/about-us/media-center/press-release-kevin-sneader>. Acesso em: 15 nov. 2018.

RAVITCH, D. **Vida e morte do grande sistema escolar americano**: como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ROBERTSON, S. L. A estranha não morte da privatização neoliberal na Estratégia 2020 para a educação do Banco Mundial. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, n. 50, maio/ago. 2012.

RODRIGUES, J. **Os empresários e a educação superior**. Campinas, SP: Autores Associados, 2007.

SALDAÑA, P. Justiça ordena apreensão na USP de documentos de consultoria. **Folha de S. Paulo**, 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2018/02/justica-ordena-apreensao-na-usp-de-documentos-de-consultoria.shtml>. Acesso em: 17 nov. 2018.

SANDRONI, P. (org.). **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2011.

SHIROMA, E. O. Ações em rede na educação: contribuição dos estudos do trabalho para a análise de redes sociais. In: ARAUJO, R. M. L.; RODRIGUES, D. S. (org.). **A pesquisa em trabalho, educação e políticas educacionais**. Campinas: Alínea, 2012.



SIQUEIRA, A. C. A regulamentação do enfoque comercial no setor educacional via OMC/GATS. *Revista Brasileira de Educação*, n. 26, p. 145-156, maio/ago. 2004.

SOUZA, C. A. **Educação básica em disputa**: o jogo dos empresários no mercado mundial do conhecimento no século XXI. 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.

TEIXEIRA, S. H. O. **Círculos de Informações e usos do território**: grandes empresas de consultoria e a gestão da privatização no Brasil. 2013. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

UNITED NATIONS. **“Partnering with the philanthropic community to promote education for all”**. 2018. Disponível em: <https://www.un.org/ecosoc/en/content/%E2%80%9Cpartnering-philanthropic-community-promote-education-all%E2%80%9D>. Acesso em: 15 nov. 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Annual Meeting of the Global Future Councils**, 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/events/annual-meeting-of-global-future-councils-2016>. Acesso em: 15 nov. 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global education initiative**: retrospective on partnerships for education development 2003-2011. WEF: Cologny/Geneva, Switzerland, 2012.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Outlook on the Global Agenda 2015**. WEF: Cologny/Geneva, Switzerland, 2014.

## Notas

<sup>1</sup> Doutorado em Educação pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Pesquisadora do Grupo de Pesquisa EJA Trabalhadores da Universidade Federal Fluminense (UFF) e do Grupo de Pesquisa em Trabalho, Educação e Política Educacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Contato: [camilaazevedosouza@gmail.com](mailto:camilaazevedosouza@gmail.com).

<sup>2</sup> Cabe ressaltar o conceito de hegemonia, compreendendo as relações sociais vinculadas ao exercício do poder que são sedimentadas por um complexo processo em que um grupo ou classe social procura subordinar moral e intelectualmente toda a sociedade (GRAMSCI, 2012), e o conceito de intelectual orgânico, compreendendo a atuação dos sujeitos singulares e coletivos que exercem as funções de criar, difundir e organizar determinada cultura. (GRAMSCI, 2000).

<sup>3</sup> Pesquisa desenvolvida com apoio, em diferentes momentos, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro.

<sup>4</sup> Os principais relatórios da McKinsey sobre sistemas escolares são: *How the world's best-performing school systems come out on top* (2007); *The economic impact of the achievement gap in America's schools* (2009); *Closing the talent gap: attracting and retaining top-third graduates to careers in teaching* (2010); *How the world's most improved school systems keep getting better* (2010); *Capturing the leadership premium: how the world's top school systems are building leadership capacity for the future* (2010); *Transforming learning through mEducation* (2012); e *How to improve student educational outcomes: new insights from data analytics* (2017).

<sup>5</sup> No léxico empresarial, “*insight*” significa capacidade de visão, percepção, discernimento ou compreensão, com destaque para os aspectos de clareza, precisão e minuciosidade, bem como para o caráter súbito. (DUARTE, 2011). Cabe ressaltar, ainda, que trata-se de um termo vinculado à Psicologia da Gestalt para designar, fundamentalmente



---

sob a influência de Wolfgang Köhler, compreensão, visão ou modo de conhecimento de caráter súbito, intuitivo e imediato. (ABEL, 2003).

<sup>6</sup> No léxico empresarial, *bench mark* “significa ‘ponto de referência’ ou ‘unidades-padrão’, para que se estabeleçam comparações entre produtos, serviços, processos, títulos, taxas de juros etc.”, com destaque para a intensificação da atividade de *benchmarking* no âmbito dos produtos industriais, notadamente na dinâmica contemporânea, sob a justificativa do “[...] acirramento da concorrência internacional trazida pela globalização dos mercados e pelo *global sourcing*.” (SANDRONI, 1999, p. 50, grifo nosso).

<sup>7</sup> A abordagem da “entregologia” surgiu a partir da experiência de Michael Barber com o governo Tony Blair na PMDU, no período de 2001 a 2005.

<sup>8</sup> Tal estratégia pode ser exemplificada com a recorrência dos exemplos das reformas educacionais de Nova York e da Inglaterra, bem como das experiências da TFA e da *Teach First*, cujas dinâmicas históricas apresentam vínculos expressivos com a atuação da McKinsey

<sup>9</sup> Para tanto, utilizamos o programa *UCINET 6*, com o módulo *NetDraw*.

<sup>10</sup> Os dados sobre tais vínculos foram consultados no *website* da rede *Teach for All*.