



**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO/ INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO, CONTEXTOS
CONTEMPORÂNEOS E DEMANDAS POPULARES**

**O PROTAGONISMO DA FUNDAÇÃO LEMANN NO
EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA E NA
FORMAÇÃO DOS SEUS INTELECTUAIS ORGÂNICOS**

MATHEUS DO NASCIMENTO SANTOS

Sob a Orientação do Professor
Rodrigo de Azevedo Cruz Lamosa

Tese submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de **Doutor em
Educação**, no Programa de Pós-
Graduação em Educação, Contextos
Contemporâneos e Demandas Populares.
Área de Concentração em Educação,
Contextos Contemporâneos e Demandas
Populares.

Seropédica/Nova Iguaçu, RJ
Agosto/2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S237p Santos , Matheus do Nascimento , 1976-
O protagonismo da Fundação Lemann no
empresariamento da educação brasileira e na formação
dos seus intelectuais orgânicos / Matheus do
Nascimento Santos . - Seropédica; Nova Iguaçu, 2025.
174 f.: il.

Orientador: Rodrigo de Azevedo Cruz Lamosa.
Tese(Doutorado). -- Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação,
Contextos Contemporâneos e Demandas Populares, 2025.

1. Empresariamento da Educação. 2. Fundação Lemann.
3. Aparelho Privado de Hegemonia. I. Lamosa, Rodrigo
de Azevedo Cruz , 1981-, orient. II Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós
Graduação em Educação, Contextos Contemporâneos e
Demandas Populares III. Título.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001"

"This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001"



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO, CONTEXTOS
CONTEMPORÂNEOS E DEMANDAS POPULARES**



TERMO Nº 751 / 2025 - PPGEDUC (12.28.01.00.00.00.20)

Nº do Protocolo: 23083.050683/2025-35

Seropédica-RJ, 02 de setembro de 2025.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO/INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO, CONTEXTOS CONTEMPORÂNEOS E DEMANDAS
POPULARES**

MATHEUS DO NASCIMENTO SANTOS

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutor**, no Programa de Pós-Graduação em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares. Área de Concentração em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares.

TESE APROVADA EM 28/08/2025

Membros da banca:

RODRIGO DE AZEVEDO CRUZ LAMOSA. Dr. UFRRJ (Orientador/Presidente da Banca).

RODRIGO COUTINHO ANDRADE. Dr. UFRRJ (Examinador Interno).

EDUARDO DA COSTA PINTO D'AVILA. Dr. IFRJ (Examinador Externo à Instituição).

LUCIANE DA SILVA NASCIMENTO. Dra. UERJ (Examinadora Externa à Instituição).

REGIS EDUARDO COELHO ARGÜELLES DA COSTA. Dr. UFF (Examinador Externo à Instituição).

(Assinado digitalmente em 02/09/2025 16:26)

RODRIGO COUTINHO ANDRADE
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeGEOIM (12.28.01.00.00.87)
Matrícula: 2111255

(Assinado digitalmente em 02/09/2025 18:34)

RODRIGO DE AZEVEDO CRUZ LAMOSA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptES (12.28.01.00.00.86)
Matrícula: 1941477

(Assinado digitalmente em 03/09/2025 12:23)

REGIS EDUARDO COELHO ARGÜELLES DA COSTA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 028.936.127-33

(Assinado digitalmente em 02/09/2025 17:56)

LUCIANE DA SILVA NASCIMENTO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 083.859.887-00

(Assinado digitalmente em 03/09/2025 14:49)

EDUARDO DA COSTA PINTO D'AVILA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 106.310.477-78

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **751**, ano: **2025**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **02/09/2025** e o código de verificação: **a9df436d69**

A Deus e aos meus pais, Regina e Werteilson,
minhas referências de vida.

AGRADECIMENTOS

Neste longo e árduo período de estudos e pesquisa dentro e fora da universidade, pude, efetivamente, observar o quanto algumas pessoas foram fundamentais para meu desenvolvimento acadêmico e como ser humano. Diversas pessoas foram importantes para a minha conquista e para que eu pudesse ter realizado tal sonho. Gostaria de agradecê-las profundamente, pois engrandeceram minha carreira com muito apoio, carinho e paciência.

A Deus, pelas bênçãos concedidas!

Primeiramente, aos meus amados pais, que se esforçaram para eu ter uma formação e uma educação dignas, e por serem exemplo de amor, carinho e dedicação.

À minha amada família, pela paciência, pela solidariedade e por muito amor, especialmente, à minha esposa Jeniffer e às minhas filhas, Ana Luisa, Maria Julia e Ana Beatriz, minhas fontes de inspiração e dedicação para concretizar meu sonho.

À Prof.^a Dr.^a Fabiane Frota da Rocha Morgado, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares (PPGEduc), pelo acolhimento, pela orientação e pelo apoio no momento mais sensível de minha caminhada.

Ao meu respeitado e querido orientador, Prof. Dr. Rodrigo de Azevedo Cruz Lamosa, pela recepção, pelo apoio e pela solidariedade em relação à produção deste trabalho. Por seu aceite gentil de seguir comigo na caminhada do doutorado. Obrigado por ter se tornado, ao longo da pesquisa, minha fonte de inspiração acadêmica, profissional e pessoal.

Ao Prof. Dr. Rodrigo Coutinho Andrade, à Prof.^a Dr.^a Luciane da Silva Nascimento e ao Prof. Dr. Regis Eduardo Coelho Argüelles da Costa, que aceitaram o convite e se disponibilizaram a examinar meu trabalho com atenção e competência desde as significativas contribuições na época da minha qualificação.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), que me proporcionou uma extraordinária formação acadêmica, condizente ao que defendemos. Continuamos na luta em prol do seu caráter público, gratuito, laico, de qualidade e socialmente referenciado.

Ao PPGEduc/UFRRJ, com seus inúmeros servidores públicos, técnicos administrativos e docentes, que colaboraram para uma experiência de vida inesquecível, cuja trajetória de muita luta não se constituiu em um empecilho para minha conquista. Uma conquista que ultrapassa os muros da universidade, no reconhecimento, mesmo àqueles e àquelas que não tiveram e não terão acesso ao que tive, e que contribuíram consciente ou inconscientemente para o meu sucesso acadêmico.

A todas e todos, meus sinceros e profundos agradecimentos!

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo.”
(Fernando Pessoa)

RESUMO

SANTOS, Matheus do Nascimento. **O protagonismo da Fundação Lemann no empresariamento da educação brasileira e na formação dos seus intelectuais orgânicos**. 2025. 174 p. Tese (Doutorado em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares) – Instituto de Educação/Instituto Multidisciplinar, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica/Nova Iguaçu, RJ, 2025.

A proposta desta tese foi analisar a atuação da Fundação Lemann e seu protagonismo no empresariamento da educação brasileira, sobretudo no que se refere à formação de intelectuais orgânicos da classe dominante. A metodologia utilizada pautou-se no materialismo histórico-dialético e estabeleceu como referência empírica o empresariamento da educação. Trata-se de pesquisa bibliográfica e análise documental a partir do uso de fontes primárias e secundárias, realizadas por meio de busca nos principais bancos de artigos, teses e dissertações do país. O enfoque da pesquisa é qualitativo, dada a diversidade de informações. Entretanto, não há renúncia à análise de conteúdo pautada na pesquisa de tipo quantitativo, que será útil para a análise dos dados disponibilizados no *site* da Fundação Lemann, devido ao alcance de suas ações em todo o território nacional. Esta ação oportuniza uma estratégia efetiva de avanço dos Aparelhos Privados de Hegemonia (APHs) e de seus intelectuais orgânicos, representado por grandes grupos privados e suas articulações junto aos agentes públicos, dando aos empresários o acesso direto ao fundo público em detrimento da necessária assistência à classe trabalhadora em um contexto de desemprego, de precariedade do trabalho e da vida em sociedade. Parte-se, então, do pressuposto de que se trata de uma opção política por parte do Estado brasileiro, que tomou as Parcerias Público-Privadas (PPPs) como estratégia de legitimação da intervenção empresarial nas ações governamentais para a educação no Brasil, com o propósito de “abocanhar” o fundo público e propagar a ideologia mercantil na gestão e na formação estratégica de intelectuais orgânicos do capital.

Palavras-chave: Empresariamento da Educação. Parcerias Público-Privadas. Fundação Lemann.

ABSTRACT

SANTOS, Matheus do Nascimento. **The Lemann Foundation's protagonism in Brazilian education entrepreneurship and in the formation of its organic intellectuals.** 2025. 174 pp. Thesis (PhD in Education, Contemporary Contexts and Popular Demands) – Instituto de Educação/Instituto Multidisciplinar, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica/Nova Iguaçu, RJ, 2025.

The aim of this thesis was to analyze the Lemann Foundation's action and its protagonism in Brazilian education entrepreneurship, especially concerning the formation of the dominant class's organic intellectuals. The methodology employed was guided by historical-dialectical materialism and established education entrepreneurship as its empirical reference. This involved bibliographical research and a documentary analysis from the use of primary and secondary sources, conducted through searches in the country's main databases of articles, theses and dissertations. The research approach is qualitative, due to the diversity of information gathered. However, this does not preclude content analysis based on quantitative research, which will be useful for analyzing data available on the Lemann Foundation's website, given the widespread reach of its actions across the national territory. This action enables an effective strategy for the advancement of Private Hegemonic Apparatuses (PHAs) and their organic intellectuals, represented by large private groups and their connections with public agents, providing entrepreneurs direct access to public funds at the expense of crucial assistance for the working class in a context of unemployment, job insecurity, and precarious social life. It is, therefore, assumed that this constitutes a political choice by the Brazilian state, which has adopted the Public-Private Partnerships (PPPs) as a legitimation strategy for business intervention in Brazilian educational government actions, with the purpose of acquiring public funds and propagating the mercantile ideology in the management and in the strategic formation of capital's organic intellectuals.

Keywords: Education Entrepreneurship. Public-Private Partnerships. Lemann Foundation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de trabalhos científicos levantados.....	53
Gráfico 2 – Número de obras sobre empresariamento da educação levantadas e consideradas pertinentes, por tipo de publicação – 1996-2023.....	53
Gráfico 3 – Número de obras científicas sobre empresariamento da educação levantadas e consideradas pertinentes, por repositório – 1996-2023	54
Gráfico 4 – Número de obras científicas sobre empresariamento da educação levantadas por região administrativa	55
Gráfico 5 – Número de obras científicas sobre empresariamento da educação levantadas por região administrativa	55
Gráfico 6 – Número de obras científicas por eixo temático	56
Gráfico 7 – Número de publicações científicas pertinentes publicadas por ano – 1996-2023.	58
Gráfico 8 – Trabalhos científicos pertinentes – 2018-2021	58
Gráfico 9 – Áreas de atuação.....	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Propósito da Rede	114
Figura 2 – Rede de Líderes em números	115
Figura 3 – Parcerias de impacto – FL.....	124
Figura 4 – Parceiros apoiados e de atuação da FL	129
Figura 5 – Distribuição da Rede de Lideranças – RAPS.....	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição dos eixos temáticos e dos temas de busca.....	52
Quadro 2 – Parcerias da Fundação Lemann – 2023	64
Quadro 3 – Conselho de Administração da FL (2002-2025)	75
Quadro 4 – Conselho de Administração da FL (atribuições funcionais)	78
Quadro 5 – Relatórios anuais – linha do tempo (2002-2024).....	88
Quadro 6 – Relatórios anuais – impacto no período (2002-2024)	89
Quadro 7 – Atuação da Fundação Lemann em segmentos.....	92
Quadro 8 – Turma 2021 da Rede de Líderes.....	118
Quadro 9 – Turma 2025 da Rede de Líderes.....	119
Quadro 10 – Comparativo das Turmas de 2021 e 2025	122
Quadro 11 – Parceiros apoiados e de atuação da FL	130

LISTA DE SIGLAS

ANPEd	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
APH	Aparelho Privado de Hegemonia
APHE	Aparelho Privado de Hegemonia Empresarial
BBC	British Broadcasting Corporation
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRASCRI	Associação Brasil Criança
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDES	Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
CEIPE	Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CIEB	Centro de Inovação para a Educação Brasileira
CIR	Conselho Indígena de Roraima
CL	Centro Lemann
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSAD	Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração
CONSEC	Conselho Nacional de Secretários das Capitais
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ES	Espírito Santo
FCC	Fundação Carlos Chagas
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getulio Vargas
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FL	Fundação Lemann
FLUPP	Fundação Lucia e Pelerson Penido

FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNDEB	Fundo de Manutenção do Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GL	Grupo Lemann
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituição de Ensino Superior
IGE	Instituto de Gestão Educacional
ISMART	Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos
MA	Maranhão
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
NGP	Nova Gestão Pública
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OI	Organismo Internacional
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PCdoB	Partido Comunista do Brasil
PDT	Partido Democrático Trabalhista
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGEduc	Programa de Pós-Graduação em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares
PPP	Parceria Público-Privada
PREAL	Programa para Reforma Educacional na América Latina e Caribe
PSB	Partido Socialista Brasileiro
PSD	Partido Social Democrático

PSDB	Partido da Social-Democracia Brasileira
RAPS	Rede de Ação Política pela Sustentabilidade
REDUCA	Rede Latino-americana de Organizações da Sociedade Civil para a Educação
RJ	Rio de Janeiro
RL	Rede de Líderes
SBDP	Sociedade Brasileira de Direito Público
SCIELO	Scientific Eletronic Library Online
SEPE-RJ	Sindicato Estadual dos Profissionais da Educação
SME-RJ	Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro
SP	São Paulo
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TPE	Todos Pela Educação
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Organização das Nações Unidas para a Infância
USAID	United States Agency for International Development

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO COMO POLÍTICA PEDAGÓGICA DO CAPITAL	19
1.1 A apresentação do problema da pesquisa	19
1.2 O protagonismo da Fundação Lemann no empresariamento da educação: nosso objeto de análise	25
1.3 Acerca da relevância científica da proposta investigativa	32
1.4 Acerca dos procedimentos metodológicos da análise	34
1.4.1 <i>Quadro teórico e conceitual</i>	34
1.4.2 <i>Características da proposta investigativa e instrumentos de coleta de dados</i>	45
2 TENDÊNCIAS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O PROTAGONISMO DA FUNDAÇÃO LEMANN NO EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO.....	51
2.1 Levantamento da literatura	51
2.2 Análise da literatura.....	56
2.3 Tendências da literatura sobre o empresariamento da educação da Fundação Lemann	59
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-ANALÍTICA SOBRE A FUNDAÇÃO LEMANN	72
3.1 A configuração institucional da Fundação Lemann	72
3.2 Os programas de formação e os projetos de líderes da Fundação Lemann	96
3.3 A Fundação Lemann como Aparelho Privado de Hegemonia Empresarial	101
4 FORMAÇÃO DO INTELLECTUAL ORGÂNICO: REDE DE LÍDERES DA FL	112
4.1 A carreira do intelectual orgânico da FL: a rede em números.....	112
4.2 Os desdobramentos, as conexões e o impulsionamento da Rede de Líderes da FL	124
4.3 As frentes de ação vinculadas aos intelectuais orgânicos da Fundação Lemann	135
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
REFERÊNCIAS.....	161

INTRODUÇÃO

Esta tese de doutoramento, intitulada *O protagonismo da Fundação Lemann no empresariamento da educação brasileira e na formação dos seus intelectuais orgânicos*, está sendo apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares (PPGEduc) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) para a conclusão do Curso de Doutorado em Educação, na Linha de Pesquisa “Desigualdades Sociais e Políticas Educacionais”. A investigação foi desenvolvida sob orientação do Prof. Dr. Rodrigo de Azevedo Cruz Lamosa.

A minha trajetória acadêmica teve início com o curso de Graduação em Administração, na UFRRJ em 1994. Posteriormente, no ano de 2011, retornei à universidade com muito entusiasmo para cursar História, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), lugar em que encontrei motivação e inspiração para participar do laboratório de pesquisa na área social. A participação nesse laboratório foi determinante, pois foi meu primeiro passo rumo à pesquisa acadêmica, e ali pude refletir e observar algumas contradições e convergências entre os teóricos do capital e do social.

O meu primeiro contato efetivo com autores da área de Trabalho e Educação foi no curso de Mestrado em Políticas Públicas em Direitos Humanos oferecido pela UFRRJ. Nesse curso, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Jussara Marques de Macedo, desenvolvi a dissertação *Políticas públicas de acesso ao Ensino Superior no Brasil a partir dos anos 2000: a experiência do Instituto de História da UFRJ* (Santos, 2021).

Essa pesquisa proporcionou uma reflexão sobre as políticas públicas educacionais, e considero que despertou meu profundo interesse nessa temática. Percebi, também, uma diversidade de estudos acadêmicos sobre a disputa da educação entre grupos empresariais, nacionais e estrangeiros, materializada na mercantilização-privatização. Porém, havia uma carência de estudos sobre a atuação do Grupo Lemann (GL), mais precisamente, da Fundação Lemann (FL), e sua atuação na educação pública, em especial nas escolas públicas de Educação Básica no Brasil.

Nosso referencial teórico aplicado nesta tese é o materialismo histórico-dialético, para uma melhor compreensão da realidade social. Dessa forma, poderemos compreender ontologicamente os fenômenos históricos, sociais e políticos que evidenciam as estratégias da classe dominante no campo educacional, permeados por suas contradições e tensões.

Partimos do pressuposto de que a reforma gerencial do Estado brasileiro, materializada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado de 1995 (Brasil, 1995b), não apenas substituiu

o modelo burocrático de gestão do setor público, mas implementou a Nova Gestão Pública (NGP), de cunho neoliberal. Com isso, foi possível criar condições objetivas para o estabelecimento das Parcerias Público-Privadas (PPPs) por meio da Lei nº 8.987/95 (Brasil, 1995a), que regulamentou que os serviços públicos de natureza social pudessem ser feitos pelo setor privado.

Nossa ideia inicial é a de que o empresariamento da educação no Brasil potencializa um caráter excludente, devido às injustiças do passado que ainda assombram o presente e propagam uma educação de caráter dualista, em todos os níveis. A partir dos anos 1990, a educação foi assumida como um instrumento fundamental de redução da desigualdade social e passou a ter influências externas, por meio de recomendações dos Organismos Internacionais (OIs), tais como o Banco Mundial (BM), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Também a partir dos anos 1990, o Brasil, em acordo com os indicativos dos OIs, colocou em prática a contrarreforma da Educação Básica objetivando formar o trabalhador de novo tipo ajustado à lógica da nova sociabilidade burguesa. Para isso, a participação dos empresários foi significativa não apenas na direção, mas, sobretudo, na participação direta na implementação de políticas para todos os graus de ensino.

Compreendemos que o objetivo é explicitar o papel de protagonismo da Fundação Lemann no empresariamento da educação brasileira frente à ofensiva empresarial, possibilitada pela reforma do Estado de 1995. E diante disso, constituiu-se um problema de pesquisa: até que ponto o avanço da FL na educação pública, em especial nas escolas públicas de Educação Básica no Brasil, significa a reprodução da classe dominante por intermédio da incorporação das demandas da classe trabalhadora? Sabemos que, ao mesmo tempo, esse avanço da FL nega o “antagonismo de classe” ou até mesmo a “existência de classes”, sobre o prisma do enfatizado discurso de que os objetivos não são econômicos ou de classe, mas sim da “melhoria da qualidade na educação” para todos.

Para melhor compreensão do nosso percurso analítico adotado, o presente texto foi dividido em capítulos. No primeiro capítulo da tese, apresentamos nosso ponto de partida de investigação, delimitando os elementos presentes no projeto de pesquisa, tais como: problema investigado, delimitação do objeto, hipóteses, justificativa e objetivos. Assim como expusemos a relevância da nossa proposta investigativa, os procedimentos teóricos e metodológicos, ao explicitarmos o quadro teórico e conceitual e os instrumentos de coleta de dados.

No segundo capítulo, apresentamos uma revisão da produção científica sobre o protagonismo da Fundação Lemann no empresariamento da educação encontrada nos principais repositórios de artigos, dissertações e teses. No terceiro, oferecemos uma análise da estrutura institucional da FL e suas extensões, assim como do seu foco em projetos educacionais e no desenvolvimento de lideranças. Fundamentamos a atuação da FL como Aparelho Privado de Hegemonia (APH) empresarial e, em seguida, mostramos os programas de capacitação de líderes da instituição.

No quarto capítulo, estabelecemos de que maneira a FL e seus membros contribuem para a elaboração de seu projeto político-educacional. Identificamos as categorias que a fundação usa em seu projeto de disseminação da ideologia mercantil na gestão e na formação estratégica de intelectuais orgânicos do capital por meio da Rede de Líderes (RL). Assim, será possível traçar o mapa desses desdobramentos, identificar seus intelectuais orgânicos e expor suas posições em relação ao empresariamento da educação brasileira.

A tese tem por finalidade a produção de conhecimento na área da Educação, com aprofundamento acerca do papel dos empresários na educação e, sobretudo, de como têm se materializado as ações da FL nas escolas de Educação Básica no Brasil, contribuindo, assim, com a produção bibliográfica da área.

1 EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO COMO POLÍTICA PEDAGÓGICA DO CAPITAL

Neste capítulo, apresentamos o problema da pesquisa, delimitamos o objeto de análise, definimos as hipóteses, traçamos os objetivos e explicitamos os procedimentos metodológicos adotados, assim como apresentamos a relevância científica e a contribuição social de nossa proposta investigativa.

Cabe salientar que, ao delimitarmos o quadro teórico e conceitual que direcionou a nossa análise, com o uso dos instrumentos de coleta de dados, optamos por compreender os desdobramentos utilizados como estratégia de legitimação da intervenção empresarial na política educacional brasileira, assim como as estratégias da classe dominante no campo educacional através de uma nova pedagogia hegemônica do capital.

Ao renovar os mecanismos de mediação do conflito de classe, essa nova pedagogia vem reconfigurando o projeto de formação humana da educação escolar para garantir a manutenção da hegemonia burguesa. Tudo isso por meio da construção do consenso em torno das estratégias de naturalização do desemprego estrutural e da precariedade do trabalho e da vida em sociedade.

1.1 A apresentação do problema da pesquisa

Nesta pesquisa, propomos uma investigação sobre como têm se materializado as ações de protagonismo da Fundação Lemann no empresariamento da educação brasileira frente à ofensiva neoliberal empresarial a partir dos anos 1990. Nesse sentido, pretendemos esclarecer o papel político-pedagógico da FL na Educação Básica no Brasil e caracterizar as relações entre a crise orgânica do capital e a recomposição burguesa – materializada na reestruturação produtiva – e a reforma do Estado brasileiro de 1995.

Essa reforma é parte de um processo global de reestruturação capitalista, que, após a crise econômica (crise estrutural do capital), teve seu início no final dos anos 1960, associada com a crise do Estado de bem-estar social. Juntas fomentaram a ofensiva da burguesia em busca da recuperação da acumulação do capital. O objetivo era liberalizar a economia e estabelecer os princípios fundamentais para a implementação do projeto neoliberal no setor público e, consecutivamente, na sociedade.

Essa ofensiva caracteriza-se pela reestruturação produtiva (regime de acumulação flexível, mundialização do capital e ampliação do mercado econômico) e pela reforma do

Estado (redução do seu papel), facilitando a incorporação de estruturas privadas e sistemas de organização empresarial nas instituições públicas.

A trajetória da crise, ocasião em que a economia apresentava queda nas taxas de crescimento e altas taxas de inflação, configurou sinais evidentes de recessão devido ao desgaste do regime de acumulação. Esse regime acabou sustentando o sistema capitalista, que, durante uma boa parte do século XX, foi resultante da articulação de dois processos metodológicos, técnicos e científicos: o Taylorismo¹ e o Fordismo², também conhecidos pelo binômio taylorismo/fordismo (Antunes, 2009).

O esgotamento da acumulação de capital acarretou a redefinição de um novo modelo de desenvolvimento na tentativa de estabilizar e dar regularidade ao sistema. As crises estruturais no sistema capitalista apresentaram problemas cíclicos ao longo dos anos. E o capital, segundo Harvey (2011), é propenso a crises por necessitar de adequação periódica para expandir e inovar.

Outros autores, como Antunes (1999) e Mészáros (2011), colaboram nesse sentido para interpretar como essas mudanças no campo estrutural e superestrutural se materializaram na hegemonia do modelo neoliberal, na redefinição do papel do Estado, da sociedade política e de sua relação com a “sociedade civil empresarial” (Poulantzas, 1981; Fontes, 2018, 2020).

Corroborando ainda, Fontes (2020, p. 24) destaca: “Sociedade civil é um dos principais espaços das lutas do capitalismo contemporâneo”. Isto porque as formas associativas, sejam elas populares ou empresariais – caso do nosso estudo –, “[...] nascem em terreno de lutas, intra e entre classes [...]” (Fontes, 2020, p. 24).

A autora destaca, ainda, que os estudos gramscianos a respeito da sociedade civil enfatizam a função dos Aparelhos Privados de Hegemonia (APHs)³ no interior do Estado (Fontes, 2020). As atividades de cunho filantrópico, ou seja, de investimento social, na visão

¹ O Taylorismo refere-se ao sistema de gerenciamento da produção, elaborado pelo norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

² O Fordismo refere-se ao sistema de organização do trabalho desenvolvido pelo norte-americano Henry Ford (1862-1974).

³ Utilizaremos o conceito de Aparelho Privado de Hegemonia para discutir como as elites econômicas e políticas, especialmente no contexto brasileiro, utilizam uma rede complexa de instituições e estruturas não necessariamente ligadas diretamente ao Estado formal (como partidos políticos, mídia, Organizações Não Governamentais – ONGs, fundações etc.) para manter e reproduzir sua hegemonia sobre a sociedade. Destacamos, ainda, que esses Aparelhos Privados de Hegemonia são fundamentais para a perpetuação do domínio de certos grupos sobre outros, não apenas pela via econômica, mas também pela via cultural e ideológica. Eles desempenham um papel importante na formação e na imposição de valores, normas e ideias que sustentam as estruturas de poder existentes. Embora possam não ter um *status* oficial de governo, exercem influência significativa na política, na cultura e na sociedade em geral.

dos empresários, viabilizam uma oportunidade de gerenciar a Educação Básica através de entidades⁴ sem fins lucrativos, tais como fundações, organizações e institutos.

Fontes destaca que:

O termo filantropia está na moda, mas nubla as questões envolvidas, exatamente por deixar à sombra as demais relações que tais “doadores” mantêm com as diversas instâncias de poder, os recursos públicos com os quais se nutrem e, finalmente, porque tal termo enfatiza a atuação contemporânea das entidades como se fossem apenas “sem fins lucrativos”. Ora, há uma enorme quantidade e variedade de entidades associativas empresariais, sem fins lucrativos, porém voltadas diretamente para a defesa corporativa de empresas, corporações, empresários, setores de atividade etc. (Fontes, 2020, p. 18-19).

Cabe dizer que uma parcela significativa desse empresariado se apresenta como “investimento social privado”, materializando-se, inicialmente, como avanço do capital aos recursos públicos voltados para a educação. E é através dos APHs que essas “organizações sociais” têm participado efetivamente da formulação e da difusão de políticas educacionais interessadas na mercantilização da educação⁵.

Evidenciamos estudos que utilizam o conceito da autora sobre filantropia para pensar a FL, pois esta busca defender seus interesses econômicos e ideológicos. Essa filantropia que não passa de um disfarce para enganar a população e os representantes políticos desavisados. Para Farias (2021, p. 758): “A dinâmica do mercado social educacional segue em alta, escamoteada pela cortina de fumaça da filantropia-capitalista e dos acordos ‘sem fins lucrativos’” propostos pela FL.

Diante disso, a FL contribui diretamente para a formação do discurso neoliberal na educação. Em outras palavras, ela se caracteriza por sua atuação filantrópica, que, na realidade, é um instrumento para a propagação do imaginário capitalista (Fundação Lemann, 2016a). Na prática, isso revela uma das incoerências do discurso neoliberal, que prega a separação entre mercado e Estado, mas, nesse caso, refere-se à intervenção direta do setor privado nas políticas públicas. Ademais, abrange a transferência de fundos públicos para empresas privadas para a realização de serviços de administração, capacitação de professores, entre outros. Nesse meio

⁴ Utilizaremos os termos “entidades”, “fundações”, “organizações” e “institutos” para denominar os APHs, visto que é uma categoria teórica irrestrita à diversidade e às lutas sociais inseridas na sociedade civil. Essa opção terminológica visa também distinguir tais associações/entidades de instituições ou de organismos nacionais ou internacionais.

⁵ Para Santos (2012), a mercantilização da educação pode comprometer o papel da educação como um direito humano fundamental, enfraquecendo o compromisso com a qualidade educacional para todos e reforçando desigualdades sociais e econômicas.

tempo, ao oferecer esses serviços ou estabelecer convênios e parcerias, é possível obter lucros e disseminar seu ideário.

Dentro dessa mesma perspectiva, os governos neoliberais têm atribuído um novo valor à educação. E os efeitos dessas mudanças são: a racionalização de gastos públicos com políticas sociais, a implementação de parcerias entre instituições públicas e privadas e a reconfiguração dos mecanismos de mediação de conflitos de classes.

Assim sendo, emergiram novas formas organizacionais e de adequação social e política, a chamada “reestruturação produtiva” ou “acumulação flexível”, como define Harvey (2008). A reestruturação produtiva não é somente um processo de reestruturação econômica e tecnológica do capital, ela corresponde à reprodução da totalidade da vida social. É um processo complexo e possui uma dimensão política, social e cultural.

O capital, perante um panorama de crise, tenta delinear uma nova aspiração na correlação de forças para sua sobrevivência e sua reprodução. Isto exposto, não foram somente mudanças no processo de produção, mas também na disputa entre capital e trabalho, resultando no redirecionamento do papel do Estado.

No mesmo sentido, as transformações políticas começaram a redefinir seus movimentos na direção da reforma do aparelho do Estado, iniciando-se gradativamente no governo de José Sarney (1985-1990), Fernando Collor de Mello (1990-1992) e Itamar Franco (1992-1995). Porém, somente na gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC (1995-2003) é que ela foi viabilizada pela reforma gerencial do Estado brasileiro, através do Plano Diretor da Reforma do Estado (Brasil, 1995b).

Cabe salientar que um dos objetivos da reforma gerencial da administração pública foi dividir as responsabilidades do Estado com diferentes setores da sociedade, estabelecendo, por exemplo, um vínculo de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e seu controle. Isto é, o Estado não se desresponsabilizou pelo oferecimento de serviços sociais como educação e saúde, mas modificou seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor ou promotor deles.

Assim, a reforma gerencial traçou as diretrizes fundamentais da modificação do relacionamento entre Estado, governo e sociedade quando propôs uma mudança na organização do aparelho de Estado e a utilização de novos instrumentos de gestão pública (Bresser-Pereira, 2008). Dessa forma, o Estado desregulamentou a administração pública a fim de ter somente a lógica de mercado como forma de regulação.

Partimos do pressuposto de que o Estado brasileiro realizou essa reforma administrativa inserindo diversas alterações que modificaram efetivamente o planejamento estratégico de

políticas públicas. Consecutivamente, isso significou a transferência progressiva dos gastos com a educação pública para o investimento do dinheiro público nas instituições privadas. Estava, pois, ratificada a combinação ideal da política público-privada celebrada por diversos segmentos com o discurso da efetiva participação da sociedade civil e do cidadão.

De acordo com Martins e Neves (2015), a partir dessa reforma e, consecutivamente, dessa reorganização da administração pública, foram produzidos novos modelos de gestão, oportunizando as Parcerias Público-Privadas como forma ideal de expansão dos serviços públicos.

A partir de 1990, no Brasil, foi colocada em prática a contrarreforma da Educação Básica, alinhada com os indicativos dos OIs – tais como: o BM; a UNESCO; a OCDE; o Fundo Monetário Internacional (FMI); e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Nesse contexto, observamos o crescimento de grupos empresariais organizados, que adotam a lógica gerencial, empregando os princípios neoliberais de Estado Mínimo e governança. Isso contribuiu para a divisão de responsabilidades públicas por meio das Parcerias Público-Privadas.

Foi por meio dessas ações governamentais que as PPPs avançaram fortemente no Brasil, possibilitando a expansão do empresariado no setor estatal. Tal processo interferiu efetivamente nas políticas públicas de educação e diretamente na gestão das redes públicas de ensino, não apenas por via da ideia de “público não estatal”, mas também por via da “publicização”, entendida como um sistema de parceria entre Estado e sociedade.

Como vimos, desde sua criação, a Fundação Lemann tem elaborado e implementado ações destinadas à Educação Básica, contemplando as estratégias de ensino bem como a formação dos docentes e a gestão das escolas. Isso nos suscitou o interesse em analisar como se estrutura a ação empresarial na formulação e na implementação de políticas públicas orientadas pela lógica mercantil, legitimada pelo Estado, tendo em vista a estruturação de condições objetivas e subjetivas renovadas para a manutenção do modo de produção e reprodução social da vida material.

Essa estratégia da classe burguesa busca a recomposição da sua hegemonia sob a concepção neoliberal. Na sua essência, do ponto de vista gramsciano, a escola do capitalismo tem sua “marca social” inserida em um tipo de escola próprio, “[...] destinado a perpetuar nestes estratos uma determinada função tradicional, dirigente ou instrumental” (Gramsci, 2004, p. 49).

De acordo com uma perspectiva neoliberal de educação, a burguesia controla o acesso ao conhecimento científico e promove a dualidade escolar – formação para trabalho intelectual

e formação para o trabalho manual. E também influencia na formação humana sob a ótica do capital que se articula no entendimento da escola e, consecutivamente, dos sistemas de ensino.

A partir dessa conjuntura, é importante destacar que as ações governamentais, por meio das reformas na educação, foram mais um aspecto de atualização da concepção burguesa. Interessada no vínculo da formação para o trabalho e da formação geral básica, ela se agravou através da Teoria do Capital Humano e da racionalidade economicista, via gestão da qualidade (qualidade total), pretendendo “melhorar a competitividade brasileira”.

De acordo com Frigotto, é sob a “proteção” da Teoria do Capital Humano

[...] que se traçam planos, diretrizes e estratégias educacionais, especialmente para os países de capitalismo dependente, e se afirma a ideia de que a ascensão e mobilidade social têm um caminho garantido via escolaridade, mediante empregos bem remunerados. Vale ressaltar que não se trata de um truque ou armadilha dos intelectuais orgânicos da classe capitalista contra os trabalhadores. Pelo contrário, trata-se de moldar os sistemas educacionais de acordo com seus interesses de classe (Frigotto, 2010, p. 4-5).

Alinhando-se ao discurso do capital humano, o empresariado fortalece seu discurso acerca da qualidade da Educação Básica, que é equiparado ao discurso do social-liberalismo de como o Estado não é capaz de fornecer a qualidade para a educação. Destacamos, também, que esse discurso influencia boa parcela da classe trabalhadora, pois cria uma “esperança” de lucratividade e prosperidade através da meritocracia para estimular a produtividade e a lucratividade empresarial.

A escola, no Brasil, sofre com as estratégias renovadas de dominação adotadas pela burguesia, que, sobretudo, empenha-se para estabelecer equilíbrio entre consenso e coerção, filiada aos preceitos dos Organismos Internacionais de “forma consentida” e afinada com as tendências do atual modelo de desenvolvimento do mundo capitalista.

Essa ação inovadora oportuniza uma estratégia para o avanço de grandes grupos privados e suas articulações junto aos agentes públicos, dando aos empresários o acesso direto ao fundo público, em detrimento da necessária assistência à classe trabalhadora em um contexto de desemprego e precariedade do trabalho, e da vida em sociedade.

A aproximação entre empresários e governos (federal, estadual ou municipal) evidencia interesses estratégicos no campo financeiro e nos campos político, econômico, cultural, ético e moral. Entretanto, de forma mais imediata, evidencia a gana empresarial em ter a seu dispor o fundo público para financiar seus interesses particulares.

Sob o argumento de parceria, essa relação promíscua entre Estado e empresários, que se materializa na forma de PPPs, resulta na rearticulação de grupos e instituições corporativas

no intuito de intervir diretamente nas ações governamentais, seja na formulação, seja a implementação de políticas sociais orientadas por uma perspectiva mercantil. E o pretexto é ampliar a participação empresarial na vida pública, cujo propósito real é “abocanhar” o fundo público e propagar a ideologia do livre mercado na gestão das políticas públicas.

Esses empresários ou seus representantes (fundações, institutos, Organizações Não Governamentais – ONGs) têm agido coletivamente, tal como a Fundação Lemann, com o discurso de que atuam para solucionar as lacunas deixadas pelo Estado. A fundação utiliza o *slogan* de uma “nova concepção de qualidade em educação”, a fim de despontar como iniciativa humanitária e supostamente sem fins lucrativos, atuando junto às redes de ensino público, mais precisamente, nas escolas públicas de Educação Básica no Brasil.

Diante disso, de que modo a FL, através de seu protagonismo “social”, articula e interfere nas políticas públicas educacionais no Brasil? Como ela difunde sua política pedagógica para conformar a sociedade civil em torno da ideia de que a lógica mercantil é fundamental para garantir a eficiência na gestão das políticas públicas para a educação? Esta será a estratégia de legitimação da intervenção empresarial nas ações governamentais no Brasil, especialmente para a Educação Básica, tendo como propósito “abocanhar” o fundo público?

1.2 O protagonismo da Fundação Lemann no empresariamento da educação: nosso objeto de análise

Lamentavelmente, o Brasil ainda é um dos países marcados pela desigualdade na educação pública e, consecutivamente, após a reforma gerencial, tivemos uma disputa no campo educacional no país, visto que um dos objetivos era a necessidade de conceber um aparelho de Estado que detivesse a capacidade de formular, sistematizar e divulgar a pedagogia do capital por meio da implementação de novos modelos de gestão dos sistemas públicos, e tendo como orientação a ideologia da NGP, que busca, em última instância, promover a conciliação entre as classes (Neves, 2010).

Porém, essa perspectiva reproduz uma disputa entre grupos empresariais, nacionais e estrangeiros, vista na mercantilização-privatização da educação. Na última década do século XX, ao mesmo tempo que se evidenciou a ampliação da escolaridade em todos os níveis de ensino – o que impactou diferentes grupos socioeconômicos –, percebeu-se, também, o crescimento das frações burguesas organizadas em entidades sociais “sem fins lucrativos”, provocando ações conjuntas do empresariado na educação.

Nesse cenário, em concordância com Laval (2019), podemos dizer que a educação é considerada pelas políticas neoliberais como um bem econômico, a fim de que a escola seja moldada para atender à lógica gerencial. Para o autor: a “[...] escola neoliberal é a designação de certo modelo escolar que considera a educação um bem essencialmente privado, cujo valor é acima de tudo econômico” (Laval, 2019, p. 17).

Logo, a educação pública no Brasil passou a ser orientada pela lógica gerencial do empresariamento e da publicização com o engajamento efetivo de um dos maiores grupos privados do país, o Grupo Lemann⁶. O GL é liderado pelo empresário Jorge Paulo Lemann, detentor de investimentos nacionais e internacionais, e por um seleto grupo de investidores que, atualmente, controla amplos conglomerados empresariais.

Entre esses conglomerados estão empresas do ramo alimentício, como a Anheuser-Busch InBev/AB InBev, avaliada como a maior cervejaria do mundo, e do ramo de investimentos, como a 3G Capital, que controla empresas como Lojas Americanas, Submarino, B2W Digital, Kraft Heinz e as redes Burger King, Popeyes e Tim Hortons, e a GP Investments. O projeto educacional do GL é fundamentado na ideia de transformar a educação pública brasileira.

Em suas estratégias de atuação, o GL se articula na investidura voltada para intervenções formativas, com um projeto ambicioso de educação empresarial ligado às novas estratégias de administração científica e relacionado às possibilidades de acumulação por meio do desenvolvimento do capital financeirizado. Além disso, ele se caracteriza por ter um forte vínculo com o ideário neoliberal (defesa e legitimação da privatização) no processo de delimitação das políticas públicas e na descentralização de encargos sociais via as PPPs.

Nessa perspectiva, difunde-se a lógica empresarial fundamental e necessária para colocar em prática a nova sociabilidade neoliberal, dentro e fora dos ambientes escolares, com impacto nas políticas públicas educacionais e na totalidade do sistema público escolar brasileiro. De acordo com Cavalcanti (2020), o empresariado brasileiro tem desempenhado um novo papel na educação nos últimos 20 anos, através de seus APHs, viabilizando um acelerado processo neoliberal, gerador de novos mecanismos de dominação burguesa, e impactando diretamente as políticas do Estado.

O primeiro investimento na educação se deu com a criação da Fundação Estudar, em 1991, cuja missão está voltada para a concessão de bolsas de estudos a “jovens de alto

⁶ Cabe salientar que o GL faz parte dos Parceiros Educação Já, do movimento Todos Pela Educação (Todos Pela Educação, 2021).

potencial”. Ela se fundamenta no seguinte discurso: “[...] seguimos nosso Sonho Grande, construindo e alimentando cada vez mais de oportunidades e conhecimento uma Rede de Gente Boa, que acredita, como a gente, que a Inquietude muda o mundo!” (Fundação Estudar, 2024b).

Com seus projetos diferenciados, é perceptível que a proposta oferecida aos jovens oportuniza apoio financeiro para cursar nas melhores universidades do mundo e possibilitar uma experiência acadêmica no exterior, e, ao mesmo tempo, participar de entrevistas com líderes, visando uma formação estratégica formativa e diferenciada. Segundo Oliveira (2019, p. 164):

[...] a Fundação exalta uma vivência no exterior articulada às histórias de vida de líderes que validam determinado caminho profissional. Ou seja, em suas primeiras investidas, as estratégias implementadas pelo GL na área da educação se deram no âmbito de uma gestão empresarial vinculada à lógica do capital financeiro claramente marcada pelo investimento na formação de lideranças – uma formação nova e específica para um novo sujeito neoliberal, submetido a forte lógica meritocrática articulada a uma proatividade em atualizar-se e aperfeiçoar-se continuamente e, sobretudo, de envolver-se organicamente com os objetivos da empresa.

Partindo desse pressuposto, a atuação da Fundação Estudar defende uma “cultura de excelência”, voltada para a formação de lideranças – uma nova formação, um novo sujeito, com destaque para a lógica meritocrática. Conforme Dardot e Laval (2016), temos um novo sujeito, um homem neoliberal, que é um homem competitivo, inteiramente imerso na competição mundial.

Trata-se da formação de um novo homem, de um novo indivíduo, subserviente à nova sociabilidade do capital financeiro, que ressignifica suas habilidades, tornando-as mais competitivas e eficientes. Condiciona-se, assim, uma formação voltada para os jovens trabalhadores, baseada em uma educação genericamente ampla, flexível e pragmática, focada na solução de problemas e na competência para assimilar novos processos.

Diante dessa “nova estratégia” do GL, podemos considerar que seu ideário está de acordo com o projeto internacional de formação do sujeito neoliberal, idealizado por meio da criação de intelectuais orgânicos da burguesia (países centrais) de um novo tipo. Atua, portanto, dentro de uma lógica de formação educacional neoliberal, submetendo todo o processo às necessidades do mercado, propagando “pacotes” educacionais diversificados para, enfim, valorizar e difundir, por meio da educação, uma eficiente publicização da cultura empresarial com ações educacionais voltadas para o empresariamento do fundo público (Macedo; Motta, 2019).

Nesse contexto, o planejamento estratégico desenvolvido pelo GL se ramifica em um conjunto de iniciativas educacionais, diferenciadas pelo público-alvo com especificidades, como, por exemplo: ações educativas com fins educativos, ações voltadas para a formação dos novos intelectuais orgânicos e ações filantrópicas.

Nas ações educativas com fins lucrativos, de caráter elitista privado, o GL fortalece suas atividades educacionais por meio do fundo de investimentos da Gera Capital⁷, que objetiva o recrutamento, o desenvolvimento e a retenção de talentos, designando seus investimentos a empreendedores de alto potencial. A intenção vai desde propagar uma educação de altíssima qualidade acadêmica até adquirir retorno financeiro para o grupo de investimentos.

No contexto das ações relacionadas à formação dos novos intelectuais orgânicos (Gramsci, 1989), destacamos o Projeto Transformar, que se define como “[...] uma organização que concede bolsas de estudos como oportunidade de desenvolver e explorar o potencial de alunos de excelência” (Transformar, 2021). E damos destaque à seguinte afirmação: “[...] acreditamos no poder de transformação através da educação, e por isso levamos educação de qualidade aos nossos alunos selecionados” (Transformar, 2021).

Tais procedimentos evidenciam uma tendência de educação aplicada às novas reconfigurações neoliberais, que visam impactar todo o universo escolar, atingindo também professores e demais profissionais da educação, com vistas à flexibilização dos modelos tradicionais de ensino.

No hipotético ramo “filantrópico”, temos como representante legítimo do GL a Fundação Lemann⁸, que atua junto às redes de ensino público, mais precisamente, nas escolas públicas de Educação Básica no Brasil. A fundação publiciza que:

[...] acredita que um Brasil feito por todos e para todos é um Brasil que acredita no seu maior potencial: gente. Isso só acontece com educação de qualidade e com o apoio a pessoas que querem resolver os grandes desafios sociais do país (Instituto Reúna, 2025).

E enfatiza que sua missão é de:

[...] colaborar com pessoas e instituições em iniciativas de impacto social positivo que garantam a aprendizagem de todos os alunos e apoio a lideranças comprometidas com desafios sociais, gerando oportunidades iguais para todos (Centro Lemann, 2023b).

⁷ Trata-se de uma gestora de recursos brasileira focada em investimentos de longo prazo, com ênfase na maximização do valor de seus negócios em setores de impacto (Gera Capital, 2024).

⁸ Atualmente, a Fundação Lemann conta 40 parceiros. Entre eles, fundações públicas, privadas e associações.

Assim, sua estratégia de atuação é identificar desafios sociais e buscar melhores soluções, parceiros e iniciativas para ajudar a resolvê-los. E acreditar em equidade e em ações que impactem as pessoas – de alunos e professores a lideranças e empreendedores – e em qualidade, excelência e equidade, a fim de gerar transformações profundas e duradouras.

Os argumentos da FL giram em torno da educação pública de qualidade, proposta e fundamentada na seguinte ideia:

Na educação, realizamos projetos ao lado de professores, gestores escolares, secretarias de educação e governos, sempre pensando em uma aprendizagem de qualidade que forma para a vida [...]. Educação é um direito que pertence a todos e nós escolhemos trabalhar com a educação pública para que alunos de norte a sul do país tenham oportunidades de sonhar e chegar cada vez mais longe. [...] Nós apoiamos milhares de escolas com soluções inovadoras e com iniciativas que já existem e dão bons resultados (Fundação Lemann, 2018c).

Percebe-se que o interesse dessa fundação privada está alinhado efetivamente com a atuação do GL e que, de maneira conjunta, eles atuam em Parcerias Público-Privadas realizadas com as Secretarias de Educação (federal, estadual e/ou municipal), desenvolvendo uma nova estratégia de empresariamento do fundo público. E que o objetivo é acumular um imenso capital, por meio do acesso direto ao fundo público, configurando uma estratégia eficaz para a nova acumulação burguesa de capitalismo financeirizado.

Segundo Oliveira, o empresariamento do fundo público serve de um novo e estratégico mecanismo de acumulação de riqueza, pois:

Através das parcerias público-privadas, grupos privados como a FL se articulam às secretarias municipais e estaduais de educação. Uma situação multifacetada que para além do uso do fundo público e suas implicações, acaba materializando os princípios de referência neoliberal da educação pública, impactando e influenciando distintas dimensões do processo da escolarização pública: suas escolas, os professores das redes de ensino, e fundamentalmente crianças, jovens e adultos das classes menos favorecidas (Oliveira, 2019, p. 168).

Esse procedimento atrela-se às estratégias adotadas pela política de mundialização do capital, que busca articular sua dominação com a subalternidade de um país periférico (Fernandes, 2009) como o brasileiro, observando os aspectos comportamentais desses grupos privados, suas estratégias de acumulação de riqueza, a atuação do Estado e sua gestão da dívida pública e, em especial, as novas possibilidades de captação do fundo público. No caso brasileiro, tais ações foram possibilitadas pela contrarreforma do Estado de 1995, como discutiremos posteriormente.

Apesar da complexidade de suas estratégias e de inúmeras informações no campo da educação apresentadas pela Fundação Lemann, concordamos com Oliveira, quando diz que:

[...] o projeto de educação empresarial praticado por grupos privados tais como o GL e a FL, materializam o novo papel que vem sendo assumido pelo empresariado brasileiro em relação à educação em geral e à educação pública no Brasil, em particular. Tais projetos se constituem numa exitosa iniciativa organicamente concebida pela ofensiva empresarial hegemônica pelo capital financeiro em âmbito mundial, direcionada à construção coercitiva do consenso sobre a nova sociabilidade do capital (Oliveira, 2019, p. 168).

Essas transformações que envolvem o “novo papel do Estado” associado à “nova” atuação dos grupos empresariais, particularmente, do GL e da FL, colocam em prática o fortalecimento de um liberalismo clássico de forma radical, que se traduz em uma nova sociabilidade do capital, constituída de forma próspera pela ofensiva empresarial hegemônica pelo capital financeiro.

Outro enfoque que o GL adota:

[...] é a utilização do campo da educação como eficiente instrumento de mediação e disseminação das premissas do ideário neoliberal, voltado à construção da nova sociabilidade e do novo sujeito empresarial/neoliberal (Cavalcanti, 2020, p. 83-84).

Na mesma perspectiva, temos a atuação de “parcerias” junto à FL de entidades e organismos nacionais e internacionais atrelados ao movimento dos empresários – tendo como parceiros/colaboradores/financiadores a Rede Latino-americana de Organizações da Sociedade Civil para a Educação (REDUCA)⁹, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)¹⁰, a OCDE, a UNESCO, o Programa para Reforma Educacional na América Latina e Caribe (PREAL) e o BM.

Para Fontes (2020), a associação desses Aparelhos Privados de Hegemonia, criados para tentar agregar forças antes dispersas, ratifica o projeto de uma nova sociabilidade burguesa, pois resulta de um arranjo institucional que tem como propósito orientar as políticas públicas educacionais de modo a formular um consenso global em torno de uma pedagogia hegemônica do capital.

No mesmo sentido, corrobora o pensamento de Neves quando diz que:

⁹ A Rede REDUCA foi lançada em 2011, em Brasília, sendo constituída por organizações de 14 países latino-americanos, visando realizar uma coordenação dessa frente na região.

¹⁰ De acordo com Neves (2010), são empresas de responsabilidade social, que se organizaram no GIFE, criado em 1995, tendo papel decisivo na afirmação da nova pedagogia da hegemonia, ou seja, legitimar academicamente as ideias e as formas de intervenção referenciadas no programa da Terceira Via.

[...] o padrão de acumulação capitalista dependente vem sendo aprofundado em alto grau de consentimento popular, a despeito da persistência de selvagens desigualdades, da violência da expropriação de terras e direitos sociais e da erosão das políticas universalistas (Neves, 2010, p. 12).

Historicamente, os APHs atuam na Educação Básica desde a crise do capital, quando ela se materializou no processo de recomposição da hegemonia burguesa através da reestruturação produtiva e do neoliberalismo¹¹.

De acordo com Silva e Lamosa (2021, p. 140):

Essa crise também teve rebatimentos nos sistemas educacionais e nas escolas públicas dos países capitalistas centrais e de países dependentes periféricos que começaram a ser reconfigurados por meio de “reformas” para se adequarem às novas necessidades de acumulação flexível e de sociabilidade burguesa.

Dando continuidade, Neves (2010) mostra que um governo social-liberal¹² pode atribuir a política educacional do país a um movimento empresarial, como, por exemplo, a agenda do movimento Todos Pela Educação (TPE)¹³. E que também pode gerar ilusão com debates forjados com a sociedade civil, contando com o suporte de governos (Terceira Via¹⁴) e com a capitalização pelas fundações – caso da FL, através de *think tanks*¹⁵.

Destarte, Neves salienta:

[...] por meio de uma pedagogia específica que vem sendo forjada pelo capital, que busca difundir um determinado conformismo nas massas populares e, mais especificamente, em suas organizações (Neves, 2010, p. 17).

Dessa forma, temos a formação de uma nova sociabilidade burguesa, dando novos sentidos para a relação envolvendo o capital, o trabalho e, consecutivamente, a educação. Assim, a pedagogia do capital objetiva educar a classe trabalhadora para o consenso em torno

¹¹ Harvey (2011) conceitua neoliberalismo não somente como um fenômeno econômico, senão também sociológico, político, jurídico, afetando toda a sociedade.

¹² Segundo Neves (2010), a Terceira Via é entendida como um projeto político concebido em meados dos anos 1990, em função dos efeitos negativos do neoliberalismo e da social-democracia europeia. A Terceira via também pode ser interpretada como social-liberalismo.

¹³ O movimento Todos pela Educação é uma “[...] organização da sociedade civil com um único objetivo: mudar para valer a qualidade da Educação Básica no Brasil” (Todos Pela Educação, 2021). Entre seus empresários mantenedores está Jorge Paulo Lemam.

¹⁴ A perspectiva da responsabilidade das empresas é defendida pelos teóricos da Terceira Via como fundamental no novo padrão de sociabilidade das empresas.

¹⁵ David Harvey aponta que o aparecimento dos *think tanks* ocorreu na década de 1970, período em que o capital necessitava de um projeto coletivo para estruturar uma frente ideológica em apoio às ideias neoliberais de Friedrich Hayek e Milton Friedman.

do projeto do capital e, ao mesmo tempo, formar o trabalhador de novo tipo, totalmente ajustado às novas exigências do mercado. Cabe destacar, que:

[...] os intelectuais da nova pedagogia da hegemonia são pessoas e organizações cuja atribuição específica é a formulação, adaptação e disseminação, em diferentes linguagens, das ideias que fundamentam a nova concepção de mundo e práticas político-ideológicas da burguesia mundial. Eles são também os responsáveis pela organização de atividades que visam sedimentar em todo o tecido social um novo senso comum em torno de um novo padrão de sociabilidade para o século XXI (Neves, 2010, p. 25-26).

A nova pedagogia da hegemonia avançou a partir da década de 1990, pois também tinha como finalidade combater as forças contra-hegemônicas e políticas da classe trabalhadora organizada. E passou a ser implementada por meio de ações educativas positivas, com o objetivo de “repolitização da política” e produção de consensos, formando indivíduos cada vez mais adeptos às ações neoliberais, ao desenvolvimento econômico e ao padrão de sociabilidade burguês (Neves, 2005).

1.3 Acerca da relevância científica da proposta investigativa

Há décadas, a educação no Brasil é marcada pelo agravamento da disputa entre o capital e o trabalho, decorrência da sociedade de classes e que influencia diretamente na desigualdade social. Essa decorrência drástica é materializada nas ações estratégicas da classe dominante e do Estado na reconfiguração da educação – um projeto de formação humana –, que reflete em mudanças no campo produtivo.

Nessa perspectiva, deparamo-nos, ao longo das últimas décadas, com mudanças nas políticas educacionais, por meio de reformas e/ou articulações com a sociedade civil para mediação de um projeto político-pedagógico direcionado à “qualidade educacional no Brasil”. A partir disso, temos, evidentemente, uma articulação ideológica burguesa no campo educacional no país e, consecutivamente, uma articulação e uma interferência dos APHs nas políticas públicas educacionais.

Demonstramos nosso conhecimento inicial acerca do objeto de pesquisa, qual seja, a Fundação Lemann e a relevância que ela tem na proposição de ações para as escolas públicas de Educação Básica no Brasil. Materializa-se, dessa forma, a participação dos empresários como intelectuais orgânicos do capital (Macedo; Motta, 2019) e sua função na implementação da pedagogia do capital no Brasil em plena articulação com os Organismos Internacionais.

Na mesma lógica, temos uma nova configuração remoldada pelo gerencialismo na área educacional. Para Macedo e Motta, a reforma do aparelho de Estado:

[...] se tratou de um movimento orgânico de conjuntura no âmbito superestrutural que implicou em profundas mudanças nos encaminhamentos de políticas públicas de educação brasileira e que resultou na supremacia da lógica privatista empresarial em todas as instâncias públicas de ensino (Macedo; Motta, 2019, p. 173).

Essa configuração idealizada pelos empresários fundamenta-se com o discurso de que a Reforma viabiliza a eficiência e a produtividade, a fim de atender às demandas do país por meio da escola. Depreendemos, então, que a escola, como APH, atua como disseminadora do discurso hegemônico, de modo a perpetuar a visão de mundo da classe dominante para os dominados (Gramsci, 2004). Portanto, esse espaço de disputas é visto como “ideal” para a difusão da ideologia dominante, em função do acesso a uma complexidade de indivíduos e do contato com eles.

A escola é um espaço de contradição e de luta pela hegemonia, e como contradição, ela reside no fato de que não se trata apenas de um espaço de qualificação da classe trabalhadora, mas também de um espaço em que essa classe adquire os meios que podem levá-la à superação da sua condição (Gramsci, 2004). A escola também é um espaço de contraideologia, que pode ser tomado pela classe trabalhadora como aparelho de contra-hegemonia e, assim, dismantelar o sistema instaurado pela classe dominante¹⁶, à proporção que a ideologia dos dominados se instalaria como nova concepção de mundo.

Amparados no materialismo histórico-dialético como método de análise, para além da contribuição acadêmica, pretendemos construir um trabalho relevante para reflexões e debates. Esta pesquisa de doutoramento se justifica, pois, pela competição no campo educacional pelos Aparelhos Privados de Hegemonia, que disputam espaço ao mesmo tempo que se organizam e constituem parcerias, inclusive com o Estado, para atender à manutenção da hegemonia da burguesia. Dessa forma, tal contribuição ocorre por meio da compreensão da constituição e do funcionamento do aparelho de estado, responsável por difundir a pedagogia política do capital.

Na busca por compreender o debate acerca do empresariamento da educação da Fundação Lemann e de sua influência na gestão de redes públicas de ensino no Brasil, realizamos um levantamento bibliográfico nos principais repositórios virtuais de maior referência na produção acadêmica e científica da área de Educação.

¹⁶ Ideologia da classe dominante para manutenção da hegemonia burguesa dentro das relações de poder decorrentes das lutas de classe.

A metodologia utilizada para o levantamento e para a revisão da literatura consistiu na definição dos repositórios de publicações científicas; na criação de eixos temáticos; na indicação dos termos de busca; na coleta das publicações científicas nos repositórios; e na análise dos dados coletados. E com o recorte histórico abrangendo o período de 1996 até 2023, buscamos verificar o tratamento dado pela literatura da área da Educação, em especial, acerca de seu empresariamento.

O nosso objetivo geral é analisar a atuação da Fundação Lemann e seu protagonismo no empresariamento da educação brasileira. Para isso, pautamos os seguintes objetivos específicos: a) explicitar o papel político-pedagógico da Fundação Lemann nas escolas públicas de Educação Básica no Brasil frente à ofensiva empresarial possibilitada pela reforma do Estado de 1995; b) caracterizar as relações entre a recomposição burguesa, a reforma do Estado brasileiro de 1995 e a supremacia da Fundação Lemann nas escolas públicas de Educação Básica; c) apontar as estratégias da fundação no que se refere à formação escolar pública, à formação política dos sujeitos e à formação de gestores de novo tipo; d) elucidar a Fundação Lemann como intelectual orgânico do capital influenciador de políticas para a Educação Básica no Brasil.

1.4 Acerca dos procedimentos metodológicos da análise

1.4.1 *Quadro teórico e conceitual*

No campo marxista, utilizamos como referência, nesta tese, o quadro teórico-metodológico gramsciano, partindo do conceito de Estado Integral, elaborado, sobretudo, nos escritos dos cadernos do cárcere. Com base no pensamento gramsciano, podemos dizer que a dominação de classe não se sustenta apenas na coerção praticada pelo aparato estatal – *stricto sensu* (sociedade política), mas se assenta na ação dos aparelhos privados de hegemonia, inscritos na esfera da sociedade civil e comprometidos pela obtenção do consenso.

Assim sendo, o avanço do capitalismo está afinado contraditoriamente com o avanço da socialização da política e das conquistas políticas das massas, em uma constante disputa. E nesse contexto, a influência econômica passaria a ser exercida em conjunto com a hegemonia na sociedade civil, ou seja, a “direção político-cultural” das classes subalternas pelas classes dirigentes. Dito isto, Gramsci apresenta sua proposição pela fórmula “Estado = sociedade política + sociedade civil, isto é, hegemonia couraçada de coerção” (Gramsci, 2007, p. 763-764).

De acordo com Mendonça, diferentes matizes teóricos, inclusive marxistas, definiram o Estado como “comitê” das classes dominantes: “A isto se costuma denominar de determinismo do econômico sobre o político, o social e o ideológico” (Mendonça, 2014, p. 32). A autora nos remete às formas de dominação adotadas pelo capitalismo ocidental desde o início do século XX, já na fase monopolista do capitalismo, em que o Estado se tornou “relação social” e, portanto, resultado e expressão da luta de classes. Sob essa égide, tanto a estrutura produtiva quanto as superestruturas que garantem a reprodução da ordem social se transformaram e se tornaram mais complexas, considerando os âmbitos específicos da política, da cultura e da ideologia.

A reflexão gramsciana nos ajudou a pensar a respeito das peculiaridades do Estado capitalista ocidental, que atua para manter as condições de dominação da classe trabalhadora pela burguesia. O Estado, em Gramsci, segundo Mendonça (2014, p. 34),

[...] não deve e nem pode ser pensado como organismo próprio de um grupo ou fração de classe, como no caso de outras vertentes marxistas. Ele deve representar uma expressão universal de toda a sociedade, incorporando até mesmo as demandas e interesses dos grupos subalternos, mesmo que deles extirpando sua lógica própria.

Nessa contextura, de acordo com Fontes (2010, p. 122),

Gramsci abordou as condições sociopolítico-cultural-ideológicas de expansão do capitalismo e concedeu especial atenção para suas condições internas de sustentação, políticas e culturais, num contexto contraditório onde, de um lado, havia crescentes reivindicações populares em prol de uma socialização da política e, de outro, tais reivindicações sofriam processos de modificação, de mutilação e mesmo de manipulação, de maneira a serem convertidas em sustentáculos da própria dominação que procuravam denunciar.

A partir dessas reflexões, o conceito gramsciano de Estado é entendido em seu sentido mais amplo e orgânico, como o conjunto formado pela sociedade política e a sociedade civil, resultando no que o autor denomina “Estado Integral” ou “Estado Ampliado”. E é nesse sentido que os desdobramentos que envolvem a noção de “Estado Ampliado” correspondem à coerção, e a sociedade civil à hegemonia. E neste ponto, conforme Mendonça (2014, p. 34):

O conceito de Estado ampliado permite verificar a estreita correlação existente entre as formas de organização das vontades (singulares e, sobretudo, coletivas), a ação e a própria consciência (sociedade civil) – sempre enraizadas na vida socioeconômica – e as instituições específicas do Estado em sua acepção restrita (sociedade política).

Para entendermos a concepção de Estado Ampliado (Gramsci, 2007), temos, inicialmente, que compreender os aspectos que envolvem os conceitos de sociedade política e

sociedade civil. O primeiro se refere ao Estado em seu sentido restrito, como por exemplo, os aparelhos governamentais responsáveis pela administração, dispondo, na prática, de coerção sobre aqueles que não consentem. Quanto ao segundo, Mendonça (2014, p. 35) discorre que:

[...] a noção de sociedade civil implica no conjunto dos organismos chamados de “privados” ou “aparelhos privados de hegemonia”, no sentido da adesão voluntária de seus membros. Dentre esses aparelhos, Gramsci destaca igrejas, associações privadas, sindicatos, escolas, partidos e imprensa. É em torno a eles que se organizam as vontades coletivas, seja dos grupos dominantes, seja dos dominados.

E assim emerge a figura do “intelectual” como coordenador das vontades e da ação coletiva. Destarte, assume o desenvolvimento de uma classe ou parte dela, dependendo de sua habilidade para criar seu próprio grupo de intelectuais, a fim de promover a isonomia e a consciência de sua função no contexto econômico, político ou ideológico.

Ainda de acordo com Mendonça (2014), os intelectuais são responsáveis não apenas pela organicidade de um determinado aparelho de hegemonia, mas também pela missão de alcançar a própria estrutura da sociedade como um todo. Isso configuraria, de maneira efetiva, a plena hegemonia da fração de classe que eles representam.

Aqui, é importante lembrar e considerar que as formações sociais capitalistas constituem um “bloco histórico” (Gramsci, 2007), o que facilita a compreensão da interação entre sociedade civil e sociedade política. Isso ocorre porque, nas sociedades ocidentais, o consenso e a coerção são empregados para manter o equilíbrio da dominação de classes.

Como elaborou Fontes (2020), já que os aparelhos privados de hegemonia vertebram a sociedade civil, os intelectuais cumprem a tarefa fundamental para a hegemonia. Mendonça (2014) nos diz que a principal função desses aparelhos de hegemonia seria construir o consenso das grandes massas pouco organizadas, de modo a obter sua adesão aos projetos articulados pelos grupos dominantes.

A crise do capital e da ordem burguesa no final dos anos 1960, marcada pelo esgotamento do modelo de desenvolvimento taylorista/fordista, evidencia a crise do capital, ou seja, a crise estrutural da sociabilidade burguesa. O modelo de trabalho taylorista-fordista correspondeu, naquele momento histórico, às expectativas do capital, e evidenciou as possibilidades de lucro a partir da materialização de processos de produção em que os aspectos objetivos e subjetivos da alienação se acentuaram (Antunes, 2009).

O taylorismo-fordismo avançou até a década de 1970, oferecendo o pleno exercício de controle sobre o trabalhador. Esse modelo de produção foi ganhando notoriedade, agindo em

todos os tipos de processos de produção e garantindo mecanismos mais eficientes para a valorização do capital.

Porém, no período pós-Segunda Guerra Mundial, o taylorismo-fordismo desenvolveu suas potencialidades administrativas, desencadeadas conjuntamente pelos avanços da automação, especialmente nos países desenvolvidos, que, por sua vez, trataram de exercer seus domínios sobre os países periféricos e subdesenvolvidos, apropriando-se de seus mercados consumidores e suas matérias primas (Harvey, 2008).

Nesse momento, o Estado assumiu seu papel intervencionista e garantidor do “novo processo” de desenvolvimento do capital e se responsabilizou por atuar em diversos campos, tais como saúde, emprego, transporte e educação, assumindo uma postura de Estado de bem-estar social. Já o capital corporativo teve que ajustar seus mecanismos de controle com certa suavidade para seguir rumo a uma lucratividade segura. E o próprio trabalho assumiu novas funções, adequando o trabalhador ao adestramento técnico esperado (Harvey, 2008).

A base para o avanço do capitalismo pós-guerra foi, sobretudo, o estabelecimento de normas para contornar os possíveis contratempos que ameaçassem a lógica de produção e sua forma de organização. Essa estabilidade contribuiu para o avanço ideológico e político em favor da hegemonia burguesa, justamente para dar continuidade ao domínio sobre a classe trabalhadora, reduzindo as possibilidades de tensões, rupturas ou enfrentamentos.

Desencadeou-se, então, o processo global de reestruturação capitalista, que, associada com a crise do Estado de bem-estar social, estimulou a ofensiva da burguesia em busca da recuperação da acumulação do capital, emergindo, assim, já nos anos 1980, o projeto neoliberal.

Neves destaca que:

O Estado deixa de ser o responsável direto pela execução das políticas sociais, mas, enquanto o neoliberalismo defende a privatização e passa essa responsabilidade para o mercado, a Terceira Via repassa a responsabilidade para organizações da sociedade civil, criando o conceito de “público não-estatal”, na passagem de um Estado de bem-estar social para uma sociedade de bem-estar social (Neves, 2010, p. 71).

A recomposição burguesa consiste na ofensiva da reestruturação produtiva (regime de acumulação flexível, mundialização do capital e ampliação do mercado econômico) e em um conjunto de contrarreformas para renovar os mecanismos de mediação do conflito de classes, bem como a reforma do Estado (redução do seu papel).

Contudo, no final da década de 1990, o projeto neoliberal ainda não tinha alcançado níveis comparáveis de crescimento econômico porque não incluía a coesão social. Surgiu, então, o discurso político-ideológico hegemônico das elites dominantes e dirigentes do

capitalismo global: a Terceira Via. Esta que flexibiliza alguns dos dogmas do neoliberalismo e que é denominada por alguns autores “neoliberalismo de Terceira Via”.

Geralmente, é composta por atores individuais e associações voluntárias do tipo ONGs, e suas atribuições são compreendidas em parceria com o Estado na execução de políticas sociais, em especial na área da Educação. Essa circunstância levou à formação de um movimento para modificar o neoliberalismo, de modo a devolver o crescimento econômico a bases políticas que não provocassem choques na coesão social.

Nos Estados Unidos, a expressão mais visível desse movimento foi o “Novo Partido Democrático”. Já na Inglaterra, surgiu o movimento “Novo Trabalhador”, responsável por explicar os programas e as manifestações políticas que ajudaram Bill Clinton a ser eleito em 1992, Tony Blair, em 1997, e FHC, em 1994, no Brasil. Como alternativa aos efeitos negativos do neoliberalismo e à ineficácia da democracia europeia, originou-se a chamada “Terceira Via”, que procurou introduzir uma nova política: uma agenda econômica global dentro dos limites do capitalismo.

De acordo com Giddens¹⁷ (2001), a Terceira Via considera que algumas políticas neoliberais, embora tenham sido necessárias, ameaçaram seriamente o grau de estabilidade político-social. Segundo o autor, foi preciso preservar o modo capitalista de produção da existência humana, mas atribuindo-lhe uma face mais humanizada, por meio do “livre mercado” com “justiça social”. De fato, a Terceira Via de Giddens está longe de ser uma retomada do Estado de bem-estar. O que propõe é uma certa “humanização” do Estado neoliberal e da sociedade de livre mercado.

Concordando com Neves (2005), o desenvolvimento do projeto da Terceira Via no Brasil, a partir da década de 1990, vem sendo marcado por um conjunto de estratégias que envolve um intenso e articulado processo de difusão de valores, ideias e práticas sociais orientadas pela repolitização da política – o que foi denominado por Neves (2005) “Nova Pedagogia da Hegemonia”.

Trata-se de uma educação para o consenso que busca garantir a coesão social nos moldes de uma nova sociabilidade, na qual os sentidos de democracia, cidadania, ética e participação,

¹⁷ Anthony Giddens, sociólogo britânico, nascido em 1938, foi assessor do ex-primeiro-ministro inglês Tony Blair e passou a ocupar o cargo de reitor da London School of Economics em 1996. Foi quem mais a assumiu e organizou como ideologia política, ao mesmo tempo que explanou, em linguagem coloquial, o neoliberalismo da Terceira Via. Esta utiliza argumentos e propostas de contrabalançar, mas nunca combater o poder do mercado pela atuação “positiva” do Estado e da “sociedade civil”. Os fundamentos centrais da Terceira Via podem ser obtidos em: Giddens (2001).

por exemplo, são redefinidos de acordo com os interesses privados do capital nacional e internacional.

Como resultado, as últimas décadas do século XX foram marcadas por um período conturbado, vivenciado por um processo de crise estrutural cujo conteúdo histórico é bem mais complexo. A crise exigiu amplos e profundos processos de reestruturação econômica, política e social, com a finalidade de produzir nova “consciência” nas relações de trabalho e nas relações econômicas que favorecesse os processos de alienação e acumulação do capital, repercutindo diretamente (e negativamente) na vida dos homens, no exercício da atividade humana e social (Frigotto, 2010).

Na perspectiva de Mészáros (2011), observamos que a crise econômica está efetivamente ligada ao sistema capitalista e, consecutivamente, à sua crise estrutural. De acordo com autor, o limite do capital é o próprio capital, e a sua incapacidade de se expandir continuamente, isto é, é o próprio imperativo de intensificar cada vez mais a sua expansão sem limites. Suas consequências são catastróficas, pois esse processo está diretamente relacionado com o atual desemprego estrutural. Porém, a cada ciclo de crise, as estratégias praticadas pelo sistema potencializam seus efeitos perversos de ampliação da reprodução do capital.

Nesse contexto, a burguesia avançou e orientou o Estado brasileiro a gerenciar seus investimentos na educação de maneira eficiente, justificada ideologicamente pelos empresários interessados em receber verba pública. A educação pública, nesse sentido, torna-se refém e expressa a ideologia da classe dominante, como afirma Mészáros (2005, p. 35):

A educação institucionalizada, especialmente nos últimos 150 anos, serviu – no seu todo – ao propósito de não só fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à máquina produtiva em expansão do sistema do capital, como também gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes, como se não pudesse haver nenhuma alternativa à gestão da sociedade, seja na forma “internalizada” (isto é, pelos indivíduos devidamente “educados” e aceitos) ou através de uma dominação estrutural e uma subordinação hierárquica e implacavelmente imposta.

Cabe salientar que as mudanças ocorridas no âmbito da recomposição burguesa, no campo estrutural, provocam a flexibilização do trabalho e da produção, a desregulamentação das relações de produção, o desemprego, a desindustrialização, a precariedade do trabalho e a desregulamentação de leis trabalhistas.

Já no campo superestrutural, a recomposição burguesa desenvolve estratégias pedagógicas de dominação, via consenso ou coerção, na redefinição da relação entre Estado e sociedade, principalmente com o propósito de desviar o uso do fundo público e propagar a ideologia mercantil na gestão de políticas públicas para educação.

No Brasil, vemos que, de acordo com Fontes (2020, p. 23):

[...] os dois movimentos assinalados por Gramsci tendem a se intensificar, o da coerção e o do convencimento. Aumenta a interferência cultural de intelectuais orgânicos das classes dominantes para educar e formar para a subalternidade essas massas agora desprovidas de “patrões” diretos (que até então cumpriam em parte esse papel “formativo”) e expropriadas de direitos coletivos, o que assegurava parcela da reprodução social dos trabalhadores.

No contexto internacional, em 1989, representantes de países centrais do capitalismo, entre eles, Estados Unidos e Inglaterra, estabeleceram diretrizes de cunho neoliberal¹⁸, a fim de serem desenvolvidas pelos países signatários, entre eles, o Brasil. Elas foram estabelecidas juntamente com os emissários do BM, do FMI e do BID, para definirem as reformas indispensáveis como solução para a crise econômica dos países capitalistas.

O evento ficou conhecido como Consenso de Washington, protagonista da implementação e da divulgação de um “receituário neoliberal” adotado como “pensamento único” e com propostas que eram vistas como a solução no processo de reestruturação dos Estados capitalistas. As medidas propostas no Consenso de Washington e materializadas em países centrais e periféricos do capitalismo¹⁹ foram colocadas efetivamente em prática no Brasil a partir dos anos 1990.

Outro episódio internacional ocorrido em 1990 foi a Conferência Mundial Educação Para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia, organizada pelo BM em parceria com as entidades ligadas à Organização das Nações Unidas (ONU), entre as quais a UNESCO, a Organização das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

¹⁸ O neoliberalismo, portanto, resultou da crise do capital que colocou em xeque as políticas do Welfare State, cuja ordem capitalista, fundada no modo de produção e reprodução social burguesa da sociedade, estava em crise desde o final dos anos 1960.

¹⁹ A ideia de “países centrais e periféricos” é a definida por Fernandes (2009) quando afirma que os países centrais do capitalismo são aqueles, como os Estados Unidos, com seu papel pioneiro e dominante, mas também como a Alemanha e a França, que, por possuírem “recursos materiais e humanos”, resistem ao “imperialismo” estadunidense. Os países periféricos, ou seja, os latino-americanos, carecem de tais recursos, provocando que suas burguesias nacionais e elites não estejam submetidas “[...] ao controle público e às pressões democráticas” (Fernandes, 2009, p. 32). Assim, os Estados Unidos desempenham o controle total e “[...] incondicional, propagando-se por todos os níveis da economia, da segurança e da política nacionais, da educação e da cultura, da comunicação em massa e da opinião pública, e das aspirações ideais com relação ao futuro e ao estilo de vida desejável” (Fernandes, 2009, p. 32). Como exemplo desse “novo imperialismo”, citamos o papel dos OIs, como a UNESCO, que assume o papel de “intelectual orgânico do capital” (Gramsci, 1989) para disseminar a cultura da “inovação e da descentralização”, delegando aos diferentes atores (principalmente os empresários) a responsabilidade com os projetos educativos. Nesse sentido, “[...] associar diferentes atores sociais [é,] sem dúvida, o meio essencial de aperfeiçoamento dos sistemas educativos” (Delors, 1996, p. 172).

Na conferência, as recomendações dos Organismos Internacionais sinalizaram a necessidade de investimentos na Educação Básica, tendo em vista as altas taxas de analfabetismo nos países em desenvolvimento, entre eles o Brasil. O evento também promoveu o relatório *Educação, um tesouro a descobrir* (Delors, 1996) e a criação do PREAL – sob a direção de três entidades: Diálogo Americano, United States Agency for International Development (USAID) e BID. De acordo com Lamosa (2020):

Ao longo de seus vinte anos de existência o programa produziu um conjunto de trabalhos de pesquisas sistematizados em documentos sob a encomenda do Banco Mundial. Neste sentido, o programa tem cumprido a função de intelectual orgânico do Estado maior do capital no processo de recomposição dos instrumentos de mediação de classe, destacadamente na reforma da educação, objetivo maior deste instrumento organizativo do projeto de poder da classe dominante (Lamosa, 2020, p. 10).

Dessa forma, podemos destacar que o cunho político da *Carta de Jomtien* (UNESCO, 1990) foi estabelecer metas e condições para viabilizar a mobilização do empresariado em “investir” na Educação Básica. Não obstante, esta incumbência seria coletiva, entre Estado e outras organizações sociais.

Paralelamente, no mesmo ano, tivemos a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), que produziu o documento *Transformación Productiva con Equidad* (Naciones Unidas, 1990), que colaborou para a realização de uma ampla reforma educacional ligada ao processo de globalização mundial. Segundo Lamosa (2020, p. 9):

O documento da CEPAL, em 1990, reafirmou as diretrizes da Carta de Jomtien, recomendando aos países da região ênfase na reorganização dos sistemas educacionais com foco na formação de trabalhadores flexíveis, versáteis, inovadores, comunicativos e motivados.

Retornando ao Brasil, tivemos, nesse período sob a gestão do então presidente FHC, a “reforma” do Estado, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995 (Brasil, 1995b). Nas palavras de Bresser-Pereira, então ministro do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), fazia-se necessário um novo tipo de administração, uma reforma gerencial em que:

Os princípios mais gerais da reforma e as formas de colocá-los em prática não estão mais restritos a um pequeno grupo de iniciadores, mas são patrimônio intelectual comum da alta burocracia pública brasileira e dos seus consultores administrativos. Hoje, quando no Brasil se pensa em reforma administrativa, quando se busca tornar o aparelho do Estado mais eficiente, mais capaz de prestar ou financiar serviços sociais, culturais e científicos com baixo custo e boa qualidade, pensa-se em reforma gerencial ou da gestão pública (Bresser-Pereira, 2008, p. 148).

Cabe salientar que um dos objetivos da reforma foi dividir as responsabilidades do Estado com diferentes setores da sociedade tendo em vista o desenvolvimento econômico do país. Assim, foi possível estabelecer um “[...] sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle” (Brasil, 1995b, p. 13).

Dentro dessa lógica, o Estado não se desresponsabilizou totalmente pelo oferecimento de serviços sociais como educação e saúde, mas reduziu “[...] seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor ou promotor destes” (Brasil, 1995b, p. 13). Passava-se, assim, do modelo de gestão pública burocrática considerada rígida e ineficiente para o modelo de gestão das PPPs, aplicadas aos diferentes serviços de natureza social.

Diante desse cenário, temos um crescente avanço de grupos empresariais organizados e interessados, pois, com a utilização de princípios neoliberais de Estado-mínimo e de governança, eles colaboraram com o compartilhamento de responsabilidades públicas, valendo-se das PPPs.

Foi por meio dessas ações governamentais que as PPPs avançaram fortemente no Brasil, possibilitando a expansão do empresariado no setor estatal, caracterizando o mencionado Terceiro Setor. Tal processo interferiu efetivamente nas políticas públicas de educação e diretamente nas redes públicas de ensino, não apenas por meio da ideia de “público não estatal”, mas também de “publicização”, como “[...] um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle” (Brasil, 1995b, p. 13).

Lamentavelmente, a educação pública foi inserida em uma disputa entre grupos empresariais, nacionais e estrangeiros, por meio da mercantilização-privatização da educação. Na última década do século XX, ao mesmo tempo que se evidenciou a ampliação da escolaridade em todos os níveis de ensino – o que impactou diferentes grupos socioeconômicos –, percebeu-se, também, o crescimento das frações burguesas organizadas em entidades sociais “sem fins lucrativos”, provocando ações conjuntas do empresariado no setor educacional.

Tais circunstâncias se agravaram e,

[...] como parte determinante desses processos, as contrarreformas impetradas pelo Estado capitalista brasileiro à educação, através de medidas de austeridade, [almejam] o desmantelamento, a desregulamentação e o direcionamento da educação pública, para atender aos interesses mercantis (Santos; Macedo, 2020, p. 221).

Os interesses envolvidos nas reformas da educação e na legislação brasileira no século XXI também demonstram sua adequação aos interesses privados para a manutenção do projeto hegemônico do capital. Segundo Accioly e Lamosa (2021, p. 709), tal projeto

[...] tem como característica central conceder aos sistemas educacionais a flexibilidade necessária para consolidar a influência do capital em todas as dimensões da escolarização e formação humana, de forma a atender as demandas flutuantes por força de trabalho e educar o comportamento dos trabalhadores visando prevenir revoltas sociais frente às intensificadas crises do capital.

Diante das novas demandas de formação para o trabalho (precário), a educação passou a ser parte necessária a ser incorporada ao mercado, submetendo-se ao novo contexto de empresariamento, cuja dimensão mais relevante é a de mercantilização, mercadorização e subsunção ao empresariado. Macedo e Motta reforçam essa análise ao afirmarem

[...] que se tratou de um movimento orgânico de conjuntura no âmbito superestrutural que implicou em profundas mudanças nos encaminhamentos de políticas públicas de educação brasileira e que resultou na supremacia da lógica privatista empresarial em todas as instâncias públicas de ensino (Macedo; Motta, 2019, p. 173).

Sabendo que a Educação Básica no Brasil tem sido conduzida pelos empresários via PPPs, objetivamos investigar as ações da Fundação Lemann e sua influência nas escolas públicas desse segmento. Nesse sentido, foi necessário analisar o conjunto de políticas públicas mediadas pela lógica disseminada pelo empresariado nacional e internacional e que tem sido legitimada pelo Estado, tendo em vista a formação de um novo padrão de sociabilidade burguesa. Evidencia-se, portanto, uma engenharia institucional no âmbito do Estado, que visa garantir de forma renovada a harmonização de interesses de empresários, trabalhadores e Estado.

Nessa lógica de projeto neoliberal de educação, a burguesia brasileira adotou estratégias de dominação, via consenso ou coerção, filiada aos preceitos dos OIs de “forma consentida” e padronizada ao mundo capitalista. Essa ação inovadora oportunizou uma estratégia para o avanço de grandes grupos privados e suas articulações junto aos agentes públicos, dando aos empresários o “[...] acesso direto ao fundo público” (Oliveira, 2019, p. 161).

Assim sendo, a aproximação entre os empresários e o Estado evidenciou interesses estratégicos no campo financeiro, na formação política, econômica, intelectual, moral e escolar. E resultou na criação de diversos grupos interessados na participação política e no engajamento

nos setores público e privado, com a finalidade de ampliação da participação empresarial no governo.

Nos anos 2000, a propagação da Agenda Educação para Todos e do PREAL, na América Latina e no Caribe, decorreu de movimentos empresariais organizados e interessados na pauta do direito à educação. E em 2011, em Brasília, tivemos a fundação do REDUCA, em um congresso organizado por empresários brasileiros que reuniu diversas lideranças latino-americanas. O membro fundador foi o próprio TPE, criado em 2006. O surgimento desses conglomerados trouxe riscos à educação, pois transformou o direito à educação em um serviço a ser obtido.

Os membros da REDUCA procuram fortalecer seus vínculos e suas estratégias através de apoio às Parcerias Público-Privadas, valorizando programas de inserção do trabalho voluntário em políticas de garantia do direito à educação, e demarcam sua separação com o governo e com o mercado. Definindo-se como parte de um “Terceiro setor” ou de uma “sociedade civil”, esses membros assumem o *status* de especialistas (*think-tanks*) nas reformas educacionais em seus países.

Lamosa (2020) revela que a REDUCA difunde entre seus associados o formato forjado do TPE, compreendido como projeto exitoso de atuação empresarial. O TPE possui 32 organizações associadas, divididas entre “mantenedores e parceiros”, tendo a FL como mantenedora e o BID como parceiro.

Com o discurso de que atuam para solucionar as lacunas deixadas pelo Estado, esses empresários ou seus representantes (fundações, institutos, ONGs) têm agido coletivamente, como, por exemplo, no que se referiu à implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), quando a Fundação Lemann salientou que:

Todos os alunos e alunas, independentemente da região onde vivem ou de sua condição socioeconômica, têm o direito de aprender. É isso que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) busca garantir ao definir os conhecimentos e as habilidades essenciais de cada etapa da vida escolar – da Educação Infantil ao Ensino Médio. A BNCC potencializa políticas e ações que, juntas, podem reduzir desigualdades educacionais. Para as redes, ela é referência para a construção dos currículos. Para os professores, ela é um instrumento fundamental para a prática em sala de aula. Para os pais, traz transparência ao que seus filhos devem aprender. Prevista no Plano Nacional de Educação, a BNCC é uma política de estado que foi construída entre 2015 e 2017 com a colaboração de toda a sociedade – de educadores a especialistas, passando por secretarias de educação e organizações da sociedade civil (Fundação Lemann, 2020c).

Compreendemos que esse processo associado à lógica gerencialista do Estado e materializado na Nova Gestão Pública (Macedo; Santos; Oliveira, 2018), viabiliza a fundamentação privatizante e por resultados, colocando o empresariado como protagonista nos projetos e nas propostas para as escolas públicas de Educação Básica no Brasil.

Concordamos com Macedo e Motta (2019) quando afirmam que os empresários assumem, no atual patamar de desenvolvimento do capitalismo, a postura de “intelectuais orgânicos do capital”. Segundo Gramsci (1989), são aqueles que elaboram e difundem sua concepção de mundo, ao mesmo tempo que dão organicidade a um tipo de pensamento.

Pode-se ainda afirmar que esses intelectuais atuam em organizações que “funcionam” como partidos políticos no mundo moderno, uma vez que elaboram e difundem suas “[...] concepções do mundo, na medida em que elaboram essencialmente a ética e a política adequadas a ela, isto é, em que funcionam quase como ‘experimentadores’ históricos de tais concepções” (Gramsci, 1989, p. 22).

Essa política educacional voltada para atender aos interesses das classes dominantes em controlar todo o processo social, econômico, político e cultural veio a se naturalizar para a classe trabalhadora, que absorveu as ideias e a cultura praticada pelos dominadores, configuradas no atual projeto hegemônico.

Consentimos a concepção de Lamosa (2020), uma vez que a entrada das organizações representativas da classe dominante no inteiro da escola é um fenômeno internacional, que influencia diretamente as políticas públicas no Brasil, afetando a Educação Básica. O autor expõe que:

Os desdobramentos dessas iniciativas têm produzido metas, princípios e diretrizes que vêm sendo assimilados nas políticas educacionais e se enraizado por todo sistema educacional, perpassando as esferas federal, estadual e municipal (Lamosa, 2020, p. 16).

A implementação desse projeto tem a intenção de ajustar a formação dos trabalhadores conforme as demandas do capital. Estabelecendo visivelmente seus instrumentos de dominação e controle escolar, e projetando sujeitos modelados de acordo com seu “padrão de qualidade”.

1.4.2 Características da proposta investigativa e instrumentos de coleta de dados

Para explicitar o papel político-pedagógico da Fundação Lemann no que se refere às escolas públicas de Educação Básica no Brasil frente à ofensiva empresarial possibilitada pela

reforma do Estado de 1995, tomamos como referencial teórico metodológico os fundamentos do materialismo histórico-dialético, que se pauta no estudo da “coisa em si”.

Na análise do fenômeno, devemos procurar a veracidade dos fatos, tal como pressentir a existência de uma verdade oculta da “coisa em si”. “Nesse sentido a filosofia pode ser caracterizada como um esforço sistemático e crítico que visa captar a coisa em si, a estrutura oculta da coisa, a descobrir o modo de ser do existente” (Kosik, 1976, p. 17-18).

Uma vez que “[...] compreender o fenômeno é atingir a essência [e que] a manifestação da essência é precisamente a atividade do fenômeno” (Kosik, 1976, p. 11), pode ser possível construir um conhecimento da realidade pesquisada como um todo estruturado, que nos faça captar a dialética que envolve o fato por meio da sua totalidade, distinguindo o que é representação e o conceito de coisa. Assim, considerando a totalidade concreta, podemos compreender a pesquisa na totalidade dos problemas a ela relacionados, ou seja, em seu todo.

Pretendemos construir dialeticamente um conhecimento que nos permitisse a compreensão da realidade concreta, pois “[...] a dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a ‘coisa em si’ e alcançar à compreensão da realidade” (Kosik, 1976, p. 20). Para o autor, é necessário conhecer a realidade em partes e no todo, a partir do abstrato para alcançar o concreto de forma dialética. Em suas palavras:

O progresso da abstratividade à concreticidade é, por conseguinte, em geral movimento da parte para o todo e do todo para a parte; do fenômeno para a essência e da essência para o fenômeno; da totalidade para a contradição e da contradição para a totalidade; do objeto para o sujeito e do sujeito para o objeto. O processo do abstrato ao concreto, como método materialista do conhecimento da realidade, é a dialética da totalidade concreta, na qual se reproduz idealmente a realidade em todos os seus planos e dimensões (Kosik, 1976, p. 37).

Nesse contexto, não deixamos de analisar que as formações sociais capitalistas compreendem um “bloco histórico” (Gramsci, 2007), e que propiciam uma compreensão da relação estabelecida entre sociedade civil e sociedade política. Isso porque as sociedades ocidentais se utilizam de consenso e coerção para estabelecer o equilíbrio da dominação de classe, da relação entre aparelho de Estado e sociedade civil, que caracteriza um processo de ampliação do Estado. A sociedade civil é um dos principais espaços das lutas de classes no capitalismo contemporâneo (Fontes, 2018).

Outro conceito utilizado é o de Estado Ampliado, “[...] decorrência da sociedade política (máquina estatal repressiva) e da sociedade civil (organismos ‘privados’ de hegemonia), isto é, hegemonia encouraçada de coerção” (Gramsci, 2007, p. 244). Dessa forma, o Estado Ampliado cumpre a função educativa de permitir o ordenamento cultural sob determinado controle de

classe. Ou seja, ao Estado impõe-se a complexa tarefa de formar um certo tipo de “homem coletivo”, de conformar técnica e eticamente as massas populares à sociabilidade burguesa (Neves, 2005).

Segundo Lamosa, o Estado Ampliado

[...] possibilita compreender a atuação das classes sociais no interior do tecido social, tanto na sociedade civil, onde estas organizam seus aparelhos privados de hegemonia e partidos, quanto na sociedade política, onde estas inserem seus projetos e interesses nas agências estatais (Lamosa, 2020, p. 7).

Salientamos, ainda, que a função educativa do Estado capitalista é dirigida pelo bloco no poder e executada pela jurisprudência da aparelhagem estatal nas organizações da sociedade civil, de modo a ordenar a experiência cultural da sociedade. A gestão da cultura reforça o domínio exercido pela classe dominante sobre a sociedade como um todo e é o que caracteriza o conceito de hegemonia. Este conceito existe para explicar o domínio de uma classe, através da tomada do aparelho de Estado, sobre toda a sociedade nacional.

A hegemonia é uma estratégia de conquista e manutenção do poder pela classe dominante burguesa, via dominação e controle do aparelho estatal efetivados pelos intelectuais sobre a classe trabalhadora. Além de representantes ideológicos, os intelectuais, de acordo com Gramsci (1982), cumprem a tarefa de organizar e construir a hegemonia cultural e política de sua classe. Entendemos ser um processo complexo de relações ligadas ao exercício do poder no capitalismo, que se apresenta como uma concepção de mundo e como prática política de uma classe ou fração de classes.

Para melhor compreensão das proposições que envolvem as ações políticas do empresariado na Educação Básica no Brasil e a implantação de seus projetos e recomendações no interior do aparelho do Estado, utilizamos reflexões gramscianas. E utilizamos, também, como referencial teórico, a concepção de Estado Ampliado e de Aparelhos Privados de Hegemonia, por atuarem na sociedade civil e política, pois assumem a função de difusão de interesses particulares como se fossem de interesse coletivo, visando, sobretudo, estabelecer e recondicionar sua hegemonia.

Diante disso, fez-se necessária a observação da aproximação da realidade no campo das relações sociais, o que levou à análise da particularidade histórica do fenômeno em sua totalidade. Macedo salienta a importância de “[...] cindir a realidade do que é essência e aparência [e] as categorias da totalidade e da particularidade que envolve o fenômeno em si, a fim de aprender o real em suas múltiplas facetas” (Macedo, 2011, p. 37).

O materialismo histórico propõe que o conhecimento é a própria dialética, é a própria decomposição do todo para compreender a coisa em si. Assim, é possível destruir a pseudoconcreticidade para que o fenômeno possa ser explicado criticamente e não de forma ambígua e fetichizada. Kosik (1976) afirma que o pensamento dialético distingue a representação da coisa em si, por não se contentar com a abstração da própria realidade e de suas abstratas representações. Conclui afirmando:

O pensamento que destrói a pseudoconcreticidade para atingir a concreticidade é ao mesmo tempo um processo no curso do qual sob o mundo da aparência se desvenda o mundo real; por trás da aparência externa do fenômeno se desvenda a lei do fenômeno; por trás do movimento visível, o movimento real interno; por trás do fenômeno, a essência (Kosik, 1976, p. 16).

A dialética da totalidade é uma teoria da realidade segundo a qual seres humanos e objetos existem em situação de relação, e nunca isolados; o indivíduo histórico exerce sua prática no trato com a natureza e com outros homens, retratando, assim, as relações sociais. Conforme Ciavatta (2001, p. 132): “A dialética da totalidade é um princípio epistemológico e um método de produção de conhecimento. Estudar um objeto é concebê-lo na totalidade de relações que o determinam, sejam elas de nível econômico, social, cultural etc.”.

Assim, podemos extrair informações que não estavam dadas e organizar a capacidade de pensar a realidade em seu momento histórico. “Se não somos capazes de pensar a realidade, não saberemos fazer perguntas significativas” (Ciavatta, 2001, p. 139). Por isso, demonstramos, inicialmente, nosso conhecimento acerca do objeto de pesquisa, a Fundação Lemann, e a relevância que tem na proposição de ações para as escolas públicas de Educação Básica no Brasil, materializando, dessa forma, a participação dos empresários como intelectuais orgânicos do capital (Macedo; Motta, 2019), e sua função na implementação da pedagogia do capital no Brasil em plena articulação com os Organismos Internacionais.

Se, por um lado, a categoria da totalidade possibilita a análise dos aspectos históricos, econômicos, políticos e sociais que envolvem o fenômeno analisado, por outro, as demais categorias do materialismo histórico-dialético, como essência, aparência e contradição, por exemplo, são úteis para melhor compreendermos a sua estrutura social concreta.

Objetivando estabelecer o percurso analítico para a análise do fenômeno, o contexto histórico da investigação leva em consideração as transformações no mundo do trabalho que culminaram na implementação da reforma dos estados capitalistas e, conseqüentemente, da reforma da educação para a formação do trabalhador de novo tipo.

Diante disso, consideramos a crise que ocorreu nos estados capitalistas a partir do final dos anos 1960 até o início dos anos 1970, abrindo caminhos para a reforma gerencial marcada pela passagem do modelo de gestão pública burocrática para o modelo de gestão pública pautado na Nova Gestão Pública (Macedo; Santos; Oliveira, 2018). No Brasil, essa abertura se deu tardiamente, em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995b).

Dessa forma, temos elementos para analisar a inserção do empresariado como parte da sociedade civil, que, por meio do consenso e como intelectual orgânico do capital, passou a dar direção à Educação Básica no país. Estabelecemos, então, relações entre a contrarreforma do estado brasileiro e a consequente contrarreforma da educação brasileira.

Como reforçam Accioly e Lamosa (2021, p. 730), “[...] é urgente desconstruir o consenso forjado pelos aparelhos do capital em torno de comportamentos, modos de ser e se relacionar em sociedade que, em sua essência, visam fragmentar a classe trabalhadora e intensificar a exploração”.

A referência volta-se para o estabelecimento de relações entre a reforma do estado brasileiro de 1995, com sua noção de “empoderamento” dada aos empresários, e seus desdobramentos. Estes deram à Fundação Lemann a chance de interferir diretamente na política educacional brasileira, por meio de ações direcionadas para a Educação Infantil, a Educação Fundamental, o Ensino Médio, a Formação de Professores e a Gestão escolar.

Nesse sentido, a pesquisa proposta tem como universo as ações e formulações da Fundação Lemann bem como seu papel político-pedagógico na promoção de políticas públicas para a Educação Básica no Brasil, possibilitados pela reforma gerencialista do Estado brasileiro em 1995, a fim de contribuir para a melhoria da qualidade desse grau de ensino.

Nosso quadro teórico envolve, principalmente, as seguintes categorias: crise estrutural do capital (Antunes, 1999, 2009; Mészáros, 2005, 2009, 2011), bloco histórico e hegemonia (Gramsci, 1982, 1989, 2004), Aparelhos Privados de Hegemonia e Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais (Neves, 2005, 2010; Fontes, 2018, 2020).

Para a realização da pesquisa, tomamos como fontes de dados o seguinte: revisão da literatura sobre a reestruturação produtiva nos países capitalistas, a reforma do Estado brasileiro, o modelo gerencialista materializado na NGP e as políticas públicas educacionais para as escolas públicas de Educação Básica que resultaram das ações da Fundação Lemann.

Propusemos pesquisa bibliográfica e análise documental, por meio de fontes primárias e secundárias (Gil, 2010). As primárias foram as fontes originais sem tratamento analítico, encontradas na legislação, em relatórios técnicos, em documentos governamentais, em

documentos dos organismos que envolvem generalizações, análises, sínteses, interpretações ou avaliações de fontes secundárias (livros, artigos, periódicos, dissertações, teses etc.).

Trata-se, também, de uma pesquisa com enfoque qualitativo, uma vez que possui uma diversidade de informações (Luna, 1997). Entretanto, não renunciamos à análise de conteúdo pautada na pesquisa de tipo quantitativo, pois “Trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações” (Severino, 2007, p. 121). O aspecto quantitativo foi especialmente útil para a análise dos dados disponibilizados no *site* da Fundação Lemann quanto ao alcance das suas ações em todo o território nacional e a como se dá a receptividade dos estados no que se refere às ações propostas para a Educação Básica.

2 TENDÊNCIAS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O PROTAGONISMO DA FUNDAÇÃO LEMANN NO EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO

Para entender o debate sobre o empresariamento da educação da Fundação Lemann e seu impacto na gestão de redes públicas de ensino no Brasil, conduzimos uma pesquisa bibliográfica nos principais repositórios virtuais reconhecidos na produção acadêmica e científica no campo da Educação.

A metodologia empregada para a pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura foi estabelecida ao determinar os repositórios de publicações científicas, elaborar eixos temáticos, especificar os termos de busca, reunir as publicações científicas nos repositórios e realizar a leitura e a análise dos dados coletados.

Nosso objetivo era apresentar as principais tendências dessa produção científica, bem como os resultados do levantamento bibliográfico, os critérios de análise das publicações científicas e as publicações científicas classificadas como pertinentes. E, também, exibir os principais padrões da produção científica sobre o empresariamento da educação.

2.1 Levantamento da literatura

Partimos para a prática do levantamento bibliográfico através das plataformas *on-line*, respectivamente: a biblioteca virtual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd); o indexador Scientific Eletronic Library Online (SCIELO), na versão Brasileira; o indexador nacional de periódicos na área da Educação EDUC@, da Fundação Carlos Chagas (FCC); o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Esses repositórios reúnem mecanismos de busca elucidativos e esclarecedores, e foi realizada uma seleção de palavras com base na análise dos títulos e resumos dos trabalhos científicos publicados nas respectivas páginas eletrônicas. O recorte histórico adotado para o levantamento desta bibliografia foi do período de 1996 até 2023. Estabelecemos esse recorte, pois o período em questão é marcado historicamente pelo processo de recomposição burguesa, materializada na reestruturação produtiva e na reforma do Estado brasileiro de 1995.

Esclarecemos que os dados compatíveis com a pesquisa serviram para elucidar nossa investigação para a realização da busca aprofundada e com proximidade com o tema nos bancos já mencionados, identificando publicações que dialogassem efetivamente com nosso trabalho.

Assim sendo, estabelecemos alguns termos de busca apropriados ao problema e ao objeto de análise, aplicando o total de 21, atrelados diretamente aos seus respectivos eixos temáticos. Conforme representado no Quadro 1.

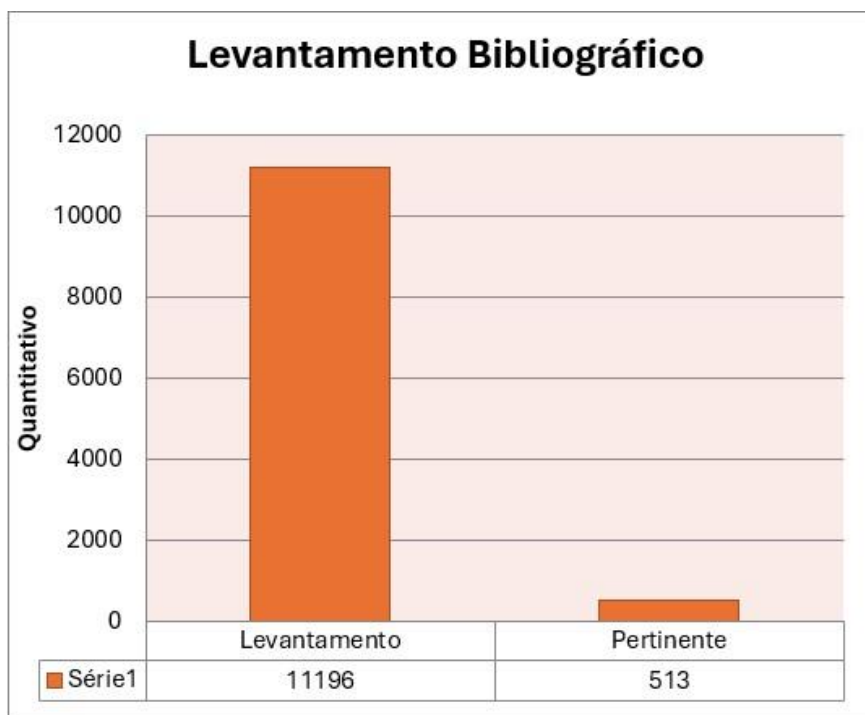
Quadro 1 – Distribuição dos eixos temáticos e dos temas de busca

Eixos temáticos	Termos de busca
Empresariamento da Educação Básica	Empresariamento da educação
	Empresariamento da Educação Básica
	Empresários e educação
	Lógica empresarial
	Educação empresarial
Privatização da Educação Básica	Privatização da educação
	Atores privados na Educação Básica
	Privatização da Educação Básica
Parcerias Público-Privadas	Setor público não estatal
	Terceiro Setor
	Responsabilidade Social Empresarial (RSE)
	Empreendedores sociais
	Terceirização na educação
	Filantropia empresarial
Grupo Lemann	Fundação Lemann
	Fundação Lemann na educação
	Fundação Lemann na Educação Básica
Educação Pública	Educação pública de qualidade
	Educação pública neoliberal
	Educação neoliberal

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram levantados 11.196 trabalhos no total, divididos entre artigos científicos, trabalhos completos publicados em anais de eventos, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Os repositórios consultados e os procedimentos de levantamento bibliográfico direcionaram para 503 trabalhos científicos pertinentes e compatíveis com pelo menos uma das palavras-chave especificamente selecionadas para a pesquisa. Conforme pode ser visto no Gráfico 1, a seguir.

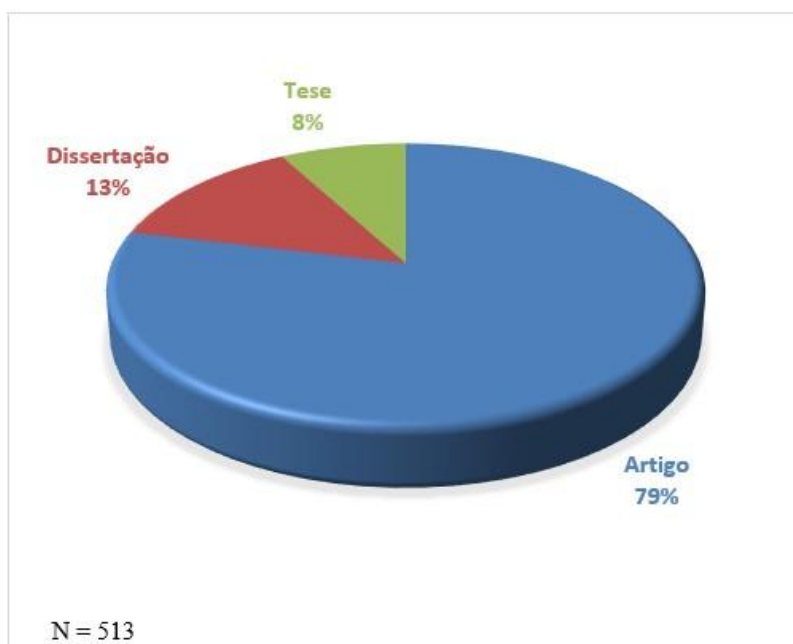
Gráfico 1 – Número de trabalhos científicos levantados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o levantamento bibliográfico, demos início à revisão da bibliografia a fim de localizar contribuições pertinentes para nossa pesquisa, assim representadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Número de obras sobre empresariamento da educação levantadas e consideradas pertinentes, por tipo de publicação – 1996-2023

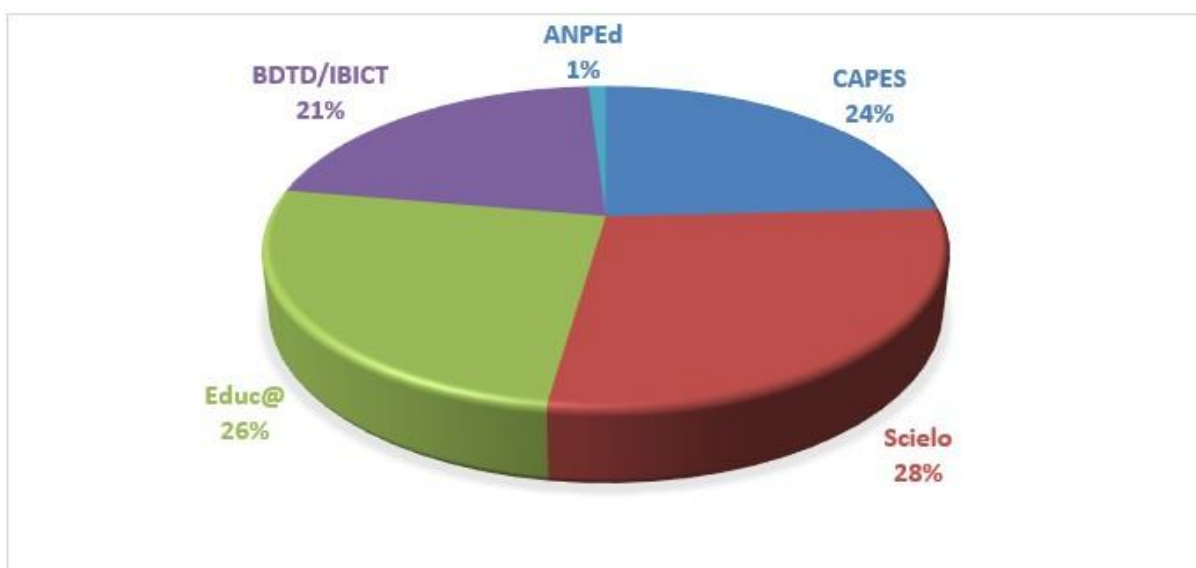


Fonte: Elaborado pelo autor.

A apuração das produções acadêmicas baseou-se na leitura dos títulos e, posteriormente, dos respectivos resumos, o que nos permitiu identificar a proximidade desses textos com nossa pesquisa, assim como realizar a primeira filtragem. Sendo esse o critério de pertinência das publicações científicas para o nosso propósito.

O resultado da revisão de literatura possibilitou a catalogação de 406 artigos, 67 dissertações e 40 teses, totalizando 513 obras científicas pertinentes. Isso nos proporcionou observar que a maioria dessas obras, por tipo de publicação, foi de artigos científicos, com absolutos 79%. O número de obras científicas levantadas por repositório apresentou um determinado equilíbrio entre a CAPES, a BDTD, o EDUC@ e a SCIELO, com uma diferença variando de 4% a 7%, como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Número de obras científicas sobre empresariamento da educação levantadas e consideradas pertinentes, por repositório – 1996-2023

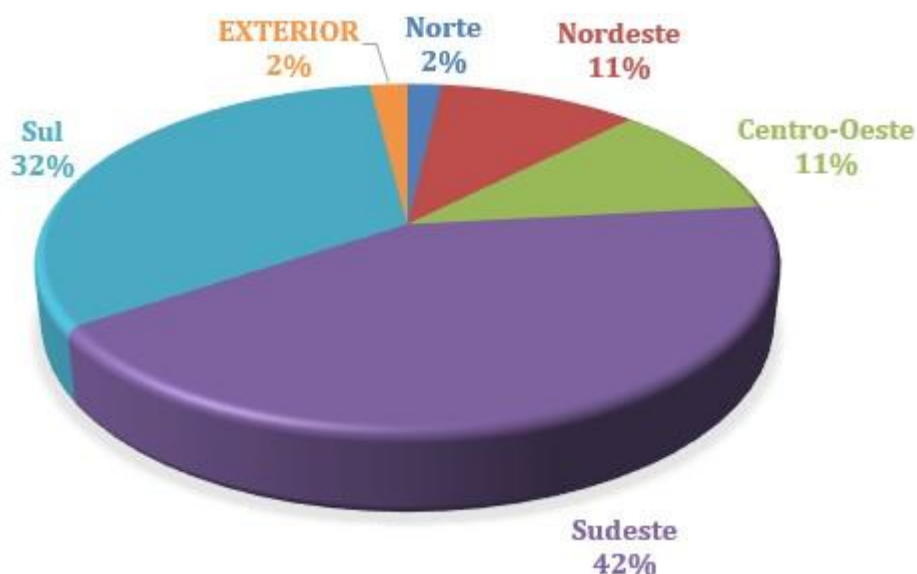


Fonte: Elaborado pelo autor.

Os trabalhos científicos contabilizados foram: 122 da CAPES, 107 da BDTD/IBICT, 128 do EDUC@ e 141 da SCIELO. Em relação ao repositório da ANPEd, observamos uma certa discrepância em comparação aos demais, apenas 5 trabalhos. Totalizando em 396 artigos, 67 dissertações e 40 teses.

No que se refere à distribuição geográfica das produções científicas que abordam o empresariamento da educação, percebemos que 2/3 delas foram produzidos na Região Sudeste e na Região Sul, seguidas pelas Regiões Nordeste e Centro-Oeste, e, na sequência, pela Região Norte. Como pode ser visto no Gráfico 4, a seguir.

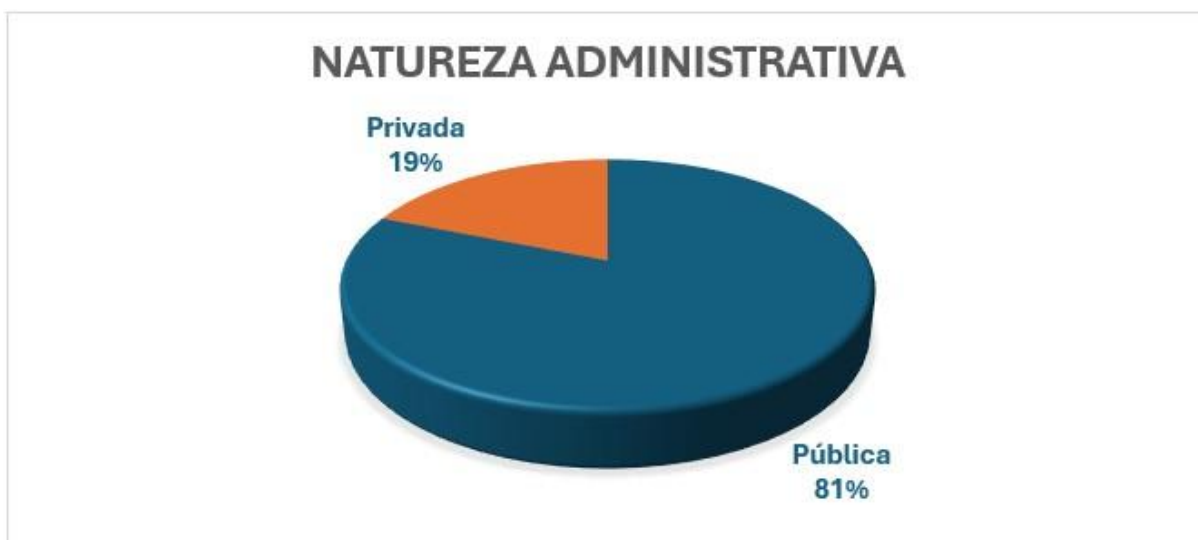
Gráfico 4 – Número de obras científicas sobre empresariamento da educação levantadas por região administrativa



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange à natureza administrativa das produções científicas pertinentes de Instituições de Ensino Superior (IES), podemos observar que 81% dos trabalhos acadêmicos são da esfera pública (federal, estadual ou municipal), conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Número de obras científicas sobre empresariamento da educação levantadas por região administrativa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mesmo com a evidência efetiva sobre os conteúdos “empresariamento da educação” e “Parcerias Público-Privadas”, debate relevante em décadas na área da Educação, após o

levantamento bibliográfico, identificamos pouca informação sobre a Fundação Lemann na educação. Isto podemos observar na demonstração do Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6 – Número de obras científicas por eixo temático



Fonte: Elaborado pelo autor.

As investigações nesse campo necessitam de maior profundidade, pois seus desdobramentos são utilizados como estratégia de legitimação da intervenção empresarial na política educacional brasileira.

2.2 Análise da literatura

Nossa análise partiu das publicações científicas pertinentes e catalogadas, e observamos que as reformas políticas, assim como as educacionais, influenciaram as publicações científicas gradativamente. Cabe ressaltar que inúmeros trabalhos apresentaram de forma cronológica esses acontecimentos históricos, com destaque para a “reforma” do Estado brasileiro, que consiste no projeto político neoliberal. Nesse contexto, surgiram as organizações da sociedade civil, definidas como um Terceiro Setor. Trata-se do empresariado que se apresenta como “responsável social” para encarregar-se das soluções e contradições desse bloco histórico.

Outro tema que se entrelaça com nossa pesquisa envolve os “sistemas de parcerias” com setores privados, reestruturando as forças sociais e políticas por meio de novas organizações sociais. A educação pública brasileira, desde a “reforma” do Estado, vem se aproximando das frações burguesas, isto é, de organizações, fundações e instituições organizadas em entidades

sociais sem fins lucrativos, legitimadas para atuar nas perspectivas da responsabilidade social e do investimento social privado. Deu-se, então, o início da formação de um amplo conglomerado empresarial visando ao investimento social privado em educação e, consecutivamente, ao protagonismo nas definições de políticas públicas de educação.

A maior parte dessas novas organizações foi regulamentada pela Lei 9.790/1999 (Brasil, 1999), como as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), constituindo todas as referências feitas após a reforma da administração do aparelho estatal, que introduziu a noção de um setor público não estatal. Trata-se, conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de um processo de “publicização” realizado por meio de um “sistema de parcerias” (Brasil, 1995b).

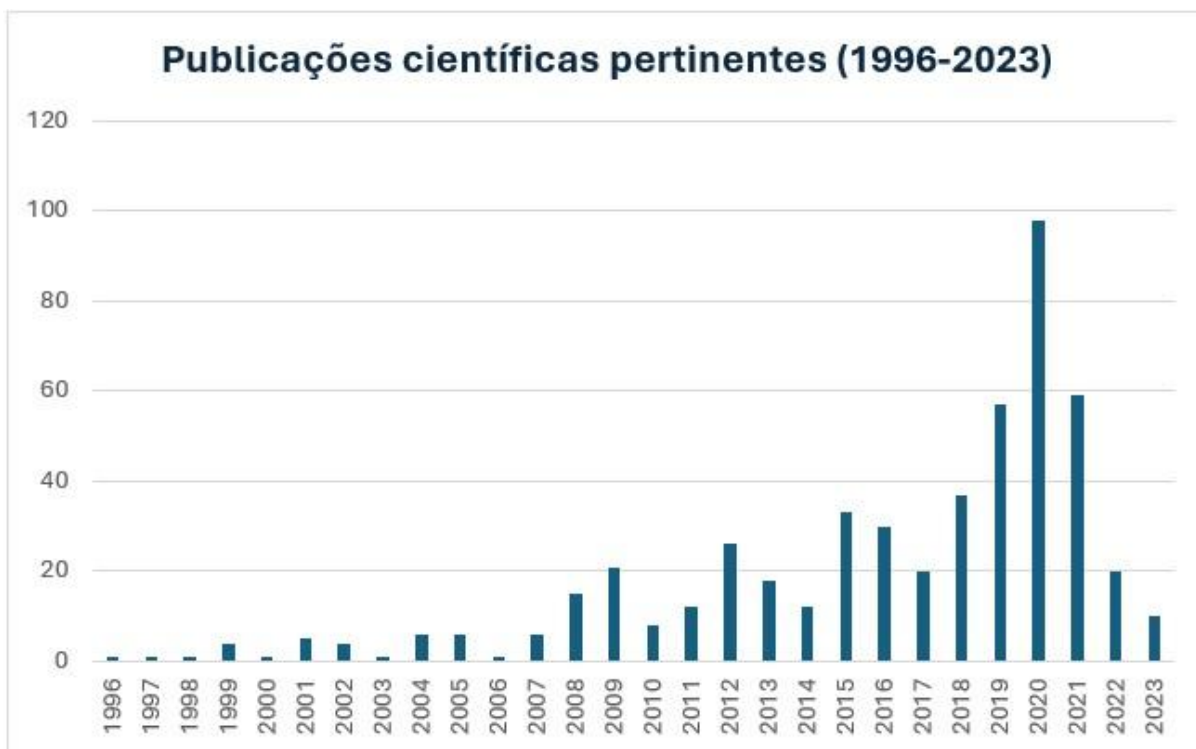
Para esclarecer, a noção de setor público não estatal refere-se a organizações da sociedade civil, como o chamado Terceiro Setor, que prestam serviços públicos: educação, saúde, cultura, investigação científica, entre outros, garantidos primeiro pelo “Estado”. No Brasil, encontramos diversas organizações de origem empresarial que atuam na educação pública em parceria com os governos, como, por exemplo, a Fundação Lemann, nosso objeto de pesquisa.

Como apontado por diversas pesquisas, temos o capital transnacional, que influencia nas reformas educacionais empreendidas no Brasil. Da mesma forma que o capital privado nacional, ele tem a influência de OIs, como a UNESCO, a CEPAL, o BM, o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), o FMI, a OCDE etc. Estes elaboram inúmeros documentos, com sugestões e recomendações, cujo objetivo é instituir a ideologia do capital para o desenvolvimento e a implementação das diretrizes e das políticas da educação nacional, assim como a lógica da flexibilização.

Outra perspectiva indica que essa relação entre o público e o privado diz respeito à transferência das responsabilidades da gestão de políticas educativas ou à oferta educacional para o setor privado com ou sem fins lucrativos, sinalizando a privatização no âmbito educacional e, consecutivamente, seu afastamento do conceito público.

Podemos perceber que, no período pesquisado, entre 1996-2003, à medida que a reforma da educação se ajustava ao longo dos governos, a produção científica na área acompanhava o processo crítico e reflexivo. No Gráfico 7, a seguir, temos a representação do número de publicações pertinentes à pesquisa.

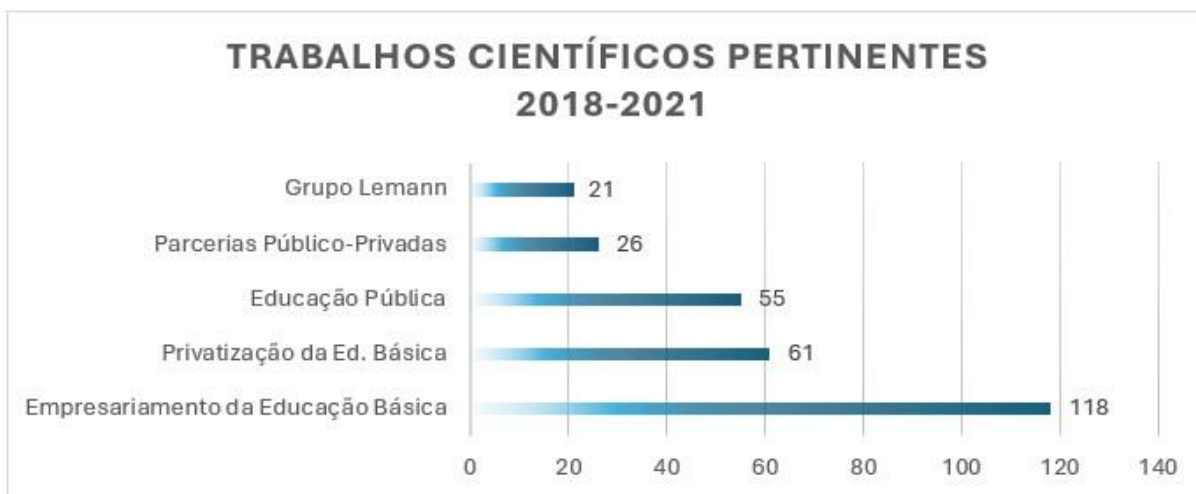
Gráfico 7 – Número de publicações científicas pertinentes publicadas por ano – 1996-2023



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando esses dados, no que tange à publicação de artigos científicos em periódicos, principalmente no período de 2018-2021, tivemos uma produção mais impactante. Nesse recorte, temos 250 trabalhos científicos pertinentes ao total, subdivididos nos referidos eixos temáticos, conforme o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Trabalhos científicos pertinentes – 2018-2021



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas publicações científicas apresentam em comum a análise das mudanças implementadas na gestão do então presidente da República Michel Temer (2016-2019) e, posteriormente, de Jair Messias Bolsonaro (2019-2022). O período foi marcado por intensa crise política e institucional, pois teve início a restauração do neoliberalismo.

Essa época foi marcada por crises e pela aprovação de medidas antipopulares, tais como o “Novo Regime Fiscal” a partir da Emenda Constitucional nº 95/2016 (Brasil, 2016b) – a qual estabeleceu limitações orçamentárias para as políticas públicas durante 20 anos – e a Lei nº 13.415/17, de contrarreforma do Ensino Médio (Brasil, 2017a).

Pelo que podemos observar, as publicações científicas pertinentes dão conta de mostrar que, nesse cenário adverso, há uma expansão de grupos empresariais organizados e interessados em atuar na Educação Básica – empresariamento da educação. Esses grupos possuem princípios neoliberais e trabalham juntamente com o Estado brasileiro, cooperando na partilha de responsabilidades públicas através das PPPs e envolvendo debates norteados para o eixo das privatizações da Educação Básica.

2.3 Tendências da literatura sobre o empresariamento da educação da Fundação Lemann

Procuramos analisar as pesquisas que mais se aproximaram do debate sobre o empresariamento da educação da Fundação Lemann e sua atuação na educação pública, sobretudo nas escolas públicas de Educação Básica no Brasil. Na literatura, encontramos trabalhos acadêmicos voltados efetivamente para a FL, que está vinculada ao Grupo Lemann, e que, desde sua criação em 2002, tem realizado ações para a toda a Educação Básica, com ampliação para a formação de professores e na área da Gestão Escolar.

O avanço do empresariado e de suas organizações têm se articulado com o Estado brasileiro na formulação e na difusão das políticas educacionais no campo da Educação Básica. Esse movimento se agravou nos últimos 30 anos, juntamente com as articulações e transformações ocorridas com as crises do capital mundial e que afetam diretamente países capitalistas periféricos. Portanto, o capitalismo brasileiro direciona suas intenções e particularidades para a contrarreforma do Estado, assim como para educação.

A peculiaridade brasileira na análise das redefinições do papel do Estado ocorreu no período de crise capital (Mészáros, 2011; Harvey, 2008), com a utilização de estratégias para retomar o aumento das taxas de lucro e redução de direitos sociais. Porém, esses direitos foram contemplados, em parte, na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996), com a gestão democrática da educação, o

entendimento da Educação Básica em seus segmentos (Educação Infantil, Fundamental e Média), a gratuidade da educação pública nos estabelecimentos oficiais, entre outras abordagens.

A partir dos dados coletados nesse período de transição, percebemos a utilização conjunta de teorias neoliberais, através da propagação da “gestão da qualidade total” (planejamento estratégico, gerencialismo e gestão por resultados), fundamentadas nas proposições da teoria da Nova Gestão Pública. As teorias da NGP e da qualidade total refletem diretamente no modelo neoliberal e são voltadas para a formação de um trabalhador polivalente, habilidoso e produtivo, que serve aos interesses do mercado, ou seja, formam o cidadão para ser acrítico e subserviente ao empresariado.

Na literatura pesquisada, observamos também que as PPPs foram difundidas na década de 1990, inclusive nas primeiras conferências mundiais de educação – a exemplo da Conferência de Jomtien, que estabeleceu as novas relações entre Estado, mercado e sociedade civil (em que se encontra o Terceiro Setor).

Essa nova perspectiva de gestão de “parceria” entre a CEPAL e a UNESCO atribuiu um redirecionamento da organização escolar, reestruturando a escola de acordo com a lógica empresarial, estabelecendo o empresariamento e a mercadorização da educação – novo campo a ser explorado pelas instituições e organizações (fundações, institutos e demais organizações sociais e OSCIPs).

Os novos tempos exigem nova relação entre educação, capacitação e empresa, na qual esta última assuma o papel de líder na formação de recursos humanos e o estado função compensadora em relação aos grupos desassistidos (INEP, IPEA, CEPAL, 1995, p. 193).

Na proposta da CEPAL e da UNESCO, o mercado e os empresários são os protagonistas da educação, pois promovem as inovações, as invenções e as adaptações, a fim de intervir e direcionar as políticas educacionais. Esses OIs reconhecem que “[...] a função dos empresários é fundamental nesse processo de acúmulo de conhecimentos, tanto pelo papel de aprendizagem quanto pela importância das empresas na difusão dos conhecimentos adquiridos” (INEP, IPEA, CEPAL, 1995, p. 157). O educador é o mercado e não a sociabilidade humana e suas respectivas formas de organização socioprodutiva.

A educação dos países da América Latina também foi diagnosticada pelos OIs (BM, CEPAL e PREAL) com uma crise de eficiência, eficácia e produtividade. Dessa forma, os empresários e suas organizações, fundações ou institutos empreenderam na construção de um ideário, no qual o empresariado se tornaria responsável pelo avanço no campo educacional,

justificando sua condição de sucesso e prosperidade no mercado. Uma das justificativas da atuação desse empresariado é a de compartilhar e transferir para as escolas públicas sua padronização gerencial.

As PPPs foram constituídas para assegurar a instabilidade dos interesses das grandes corporações, sejam financeiros e/ou empresariais, que necessitam apropriar-se dos recursos destinados à educação pública, em um contexto de crise profunda de expansão e acumulação do capital. É notório que a mercantil-filantropização das organizações da sociedade civil seguiu o curso na década de 1990 e no início do século XXI com a finalidade da materialização das pautas do capital-imperialismo (Fontes, 2010).

No entanto, o avanço da mercantilização e do empresariamento da educação prosseguiu com a Lei nº 11.079/2004 (Brasil, 2004), já na gestão do Presidente Lula. Essa ação abriu precedente para a extensão aos demais entes federados: os estados e os municípios. A adesão e a adoção, alinham-se, pois, ao seu papel subordinado, dependente no cenário internacional. O desfecho desse processo de empresariamento e mercantilização dos serviços públicos ditos “não exclusivos” – público não estatal, configurado na Lei do Terceiro Setor, Lei nº 13.019/2014 (Brasil, 2014), oficializou as relações de proximidade entre o público e o privado.

Embates jurídicos foram ocasionados pela polêmica da Lei nº 13.019/2014 (Brasil, 2014), que entrou em vigor em 23 de janeiro de 2016, com 370 modificações no seu texto original pela Lei nº 13.204/2015 (Brasil, 2015), que a incorporou. Uma das principais mudanças está no fato de que a Lei do Terceiro Setor modificou as regras para a celebração de parcerias e repasses de verbas do poder público para as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), assim como elaborou uma nova política de incentivo fiscal, incorporando efetivamente todo o Terceiro Setor (Brasil, 2014).

Portanto, temos uma Lei de Incentivos Fiscais que permite que as empresas destinem parte de seus recursos a ações voltadas para a educação, com respectiva dedução no imposto de renda. A relação entre o público e o privado é, enfim, materializada através das “entidades sem fins lucrativos” como parceiras para o desenvolvimento de políticas públicas em todo o país. Assim, o Terceiro Setor obtém maior autonomia, inclusive para gerir os projetos e sugerir políticas públicas educacionais, propagando a ideia gerencialista como solução.

Nesse sentido, Neves (2005) destaca que a educação é altamente visada e afetada pelas novas regulações que rearticulam as relações entre Estado, mercado e sociedade civil. E enfatiza que, desde 1995, as reformas têm por finalidade formar, no espaço nacional, intelectuais urbanos de novo tipo, ou seja, especialistas e dirigentes que, do ponto de vista técnico, possam aumentar a competitividade e a produtividade do capital. Esse processo de empresariamento da

educação, pavimentado pelo Estado, contribui para que a burguesia, via “empresariado”, reconfigure a sociabilidade para uma nova fase de acumulação do capital.

À vista disso, os problemas oriundos da política econômica neoliberal contribuíram para o surgimento do social-liberalismo, que se apropriou da pauta anticapitalista, assim como a burguesia se transformou na “direita para o social”. De acordo com Neves (2010, p. 12-13), “[...] a esquerda para o capital e a direita para o social funcionam de modo a complementar e compartilham um horizonte de longa duração comum: operam a ideologia de que a ordem do capital é imutável”.

Desde então, as reformas educacionais e as práticas pedagógicas são efetivamente pautadas pela lógica do mercado para a área da educação. O empresariado embrenha-se nas instituições a partir de políticas educacionais, programas, projetos elaborados e desenvolvidos por instituições do Terceiro Setor, assim como por empresas e fundações privadas. Conforme sintetizam claramente Motta e Andrade (2020, p. 3): “Os empresários foram vistos como os agentes principais na adoção de políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, a fim de conferir uma dimensão social à acumulação do capital”.

É perceptível que os princípios empresariais penetram no campo da educação, interessados no processo de formação dos futuros trabalhadores em diversos campos de atuação e no controle do conteúdo curricular, bem como de todos os processos e procedimentos, inclusive do trabalho docente e de sua gestão.

As PPPs descentralizam o público para o privado, isto é, para o mercado. Utilizam-se de teorias com forte apelo conservador e neoliberal, através, por exemplo, da gestão da qualidade total (planejamento estratégico, gerencialismo e gestão por resultados) utilizada na organização das empresas, fundamentadas nas proposições da teoria da Nova Gestão Pública.

Cabe ressaltar que as teorias “qualidade total” e NGP são voltadas para a formação do cidadão para os interesses do mercado: um trabalhador polivalente, produtivo e moldado para a sociedade neoliberal. Nesse sentido, a educação deve ser reconfigurada a fim de “colaborar com o capital”, isto é, para que haja a recuperação das taxas de lucros. Nesse momento, faz-se necessário introduzir uma ideologia meritocrática, concorrencial e empreendedora.

Ao se aprofundarem nessa temática, Motta e Andrade (2020) esclarecem que o conceito de empresariamento da educação de novo tipo expressa o interesse e a ação das classes dominantes sobre a educação escolar. Segundo as autoras:

O empresariamento, no bloco histórico neoliberal, combina o aprofundamento de movimentos tendenciais no âmbito da educação (a mercantilização e a mercadorização) à forma contemporânea do capital, bastante eficiente, de

exercer controle em larga escala sobre a educação escolar. Assim, nesse bloco histórico, exacerbam-se suas faces capacitadoras e apassivadoras. A educação, como mercadoria, tem seu valor de uso e de troca reduzido ao mínimo na perspectiva da classe trabalhadora; tem seu valor de uso elevado na perspectiva burguesa, ao mesmo tempo que essa classe pressiona o valor e o preço da força de trabalho para baixo (Motta; Andrade, 2020, p. 9).

Diante desse embaraço, contemplamos, em várias pesquisas, não somente a organicidade da FL, mas, sobretudo, sua articulação, como, por exemplo, com o TPE em 2006, cuja força política foi demonstrada na homologação do Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação – Decreto nº 6.094/2007 (Brasil, 2007).

Já em 2013, essas organizações criaram o Movimento pela Base, cujo objetivo era reestruturar a Educação Básica brasileira. Esse empresariado conseguiu, no bloco histórico neoliberal, inclusive com aparatos legais e financiamento público (Leher, 2010), embrenhar-se na esfera educacional, transformando-a de acordo com o *ethos* empresarial.

A combinação entre o aprofundamento dos movimentos do capital e as particularidades do bloco histórico neoliberal no Brasil são consequências diretamente produzidas pelo interesse na classe dominante sobre a educação escolar. Como reforçam Motta e Andrade (2020, p. 4),

[...] no bloco histórico neoliberal, sobressai a hegemonia da concepção econômica de educação, ajustada a tais especificidades: à primazia do mercado, ao novo nexos da dependência e ao padrão de acumulação calcado no trabalho simples, flexível e precarizado.

O empresariamento da educação de novo tipo, segundo as autoras, possui aspectos distintos a serem desmembrados, tais como:

[...] a *mercantilização* (processo pelo qual a educação escolar é subsumida à forma e à lógica da mercadoria), a *mercadorização* (processo pelo qual a educação escolar é transformada em nicho de mercado) e a *subsunção da educação ao empresariado* (processo pelo qual o empresariado brasileiro assumiu, em íntima relação com Estado estrito e organismos internacionais, as direções moral e intelectual das educações pública e privada) (Motta; Andrade, 2020, p. 4, grifos das autoras).

Assim, podemos dizer que esse processo de subsunção da educação à forma mercadoria constitui a mercantilização da educação, isto é, encontra-se indissociável da sua subsunção à lógica da lucratividade. Portanto, segundo Motta e Andrade (2020) a mercantilização da educação é sincrônica à sua mercadorização, ou seja, à transformação da esfera educacional em nicho de mercado.

É pertinente observarmos que o processo de movimentação da mercantilização da educação, de acordo com Farias (2022, p. 10):

[...] não se dá somente entre empresas e poder público, mas por um mecanismo complexo de articulações entre APHEs²⁰, empresas e diversos aparelhos do Estado, no processo de privatização, com a participação direta dos prepostos, terceirizando o papel do poder público na oferta e no atendimento das demandas educacionais e dando centralidade ao de financiador do projeto empresarial.

Nessa lógica da mercantilização e da mercadorização da educação, o empresariado controla a educação escolar na produção de materiais didáticos, no gerenciamento das redes públicas por parte de empresas privadas, na confecção do currículo ou na supervisão do trabalho docente. E a FL dá indícios de ser a mais importante protagonista do projeto de conformação burguesa empresarial implementada dos APHs, pois, segundo Farias (2021, p. 739):

A Fundação Lemann é a mais importante matriz do projeto de conformação burguesa empresarial constituída da trama dos aparelhos privados de hegemonia, isto é, do conjunto complexo e emaranhado de institutos, fundações e organizações sociais que dirigem, financiam e executam as ações de hegemonia de uma determinada fração da classe empresarial na sociedade civil e na sociedade política [...]

Nesse cenário, a FL, fundada em 2002 como uma organização familiar sem fins lucrativos, diversifica sua atuação no âmbito educacional com: PPPs no âmbito da gestão educacional; cursos de especialização para formação em gestão escolar; patrocínio de estudos e pesquisas sobre diferentes aspectos da gestão da educação; elaboração e apresentação de seminários; e concessão de bolsas de estudos para alunos de alto rendimento escolar.

Na mesma perspectiva, temos a atuação de “parcerias” junto à FL de entidades e organismos nacionais e internacionais atrelados ao movimento dos empresários. O Quadro 2 mostra algumas das principais parcerias com a FL encontradas na literatura.

Quadro 2 – Parcerias da Fundação Lemann – 2023

Tipo de Parceria	Integrantes
Instituições, fundações e organizações	Centro Ruth Cardoso, Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB), Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), Direito GV, Ensina Brasil, Fundação Estudar, Fundação Victor Civita, Gerando Falcões, Insper, Instituto Articule, Instituto Canoa, Instituto Four, Instituto Reúna, Instituto Rodrigo Mendes, Instituto Sou da paz, Instituto Tênis, Associação dos Jornalistas da Educação (JEDUCA), Khan Academy, Laboratório de Estudos e Pesquisas em Economia Social (LEPES), Colabora Educação, União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e Vetor Brasil.

²⁰ Compreendemos como Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais as fundações, os institutos e as organizações sociais empresariais que utilizam estratégias burguesas para impor às classes subalternas o seu projeto hegemônico.

Redes de ensino	Alagoas: Maceió Amapá: Macapá; Santana Bahia: Salvador; Alagoinhas; Camaçari; Feira de Santana; Guanambi; Mata de São João; Porto Seguro; Simões Filho; Vitória da Conquista Ceará: Caucaia; Fortaleza Espírito Santo: Vitória; Cachoeiro de Itapemirim; Linhares; Nova Venécia; Vila Velha Maranhão: São Luís; Barreirinhas; Itapecuru Mirim; Paço do Lumiar; Timon; Vargem Grande Pará: Benevides Paraíba: João Pessoa; Bayeux; Cabedelo; Cajazeiras; Conde; Mamanguape; Monteiro; Patos; Princesa Isabel; Queimadas; Sousa Pernambuco: Igarassu; Olinda; Paulista; Pesqueira; Salgueiro; Serra Talhada Rio Grande do Sul: Novo Hamburgo Sergipe: Aracaju; São Cristóvão São Paulo: Ferraz de Vasconcelos
Movimentos educacionais e grupos	Parceiros da Educação, Todos Pela Educação, Movimento pela Base e GIFE, Profissão Docente (movimento pela valorização dos professores), Pacto pela Democracia, Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O GL e seus sócios no Brasil ratificam significativamente o avanço dos Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais (APHEs) como protagonistas dos princípios capitalistas, seja na organização e/ou na expansão de seu projeto educacional, na medida em que suas organizações e seus parceiros assumem papéis complementares e coletivos, expandindo programas e projetos de formação na Educação Básica. Podemos observar que as parcerias estabelecidas pela FL são um “emaranhado” de associações complexas, tanto no setor público quanto nas organizações empresariais, familiares, comunitárias etc.

O intuito do treinamento desses intelectuais orgânicos é aplicar a pedagogia do capital ajustado às exigências do mercado e com propósito de expandir e produzir o consenso em torno da concepção da gestão pública empresarial. São oportunizados cursos de especialização e de capacitação, estágios, encontros, eventos voltados para os servidores públicos, sendo efetivos e/ou comissionados.

A articulação entre os APHEs na formação de intelectuais orgânicos desenvolveu-se a partir de (e para) uma concepção empresarial do Estado, constituindo o Conglomerado de APHEs Lemann e Sócios. De acordo com as pesquisadoras Farias e Cariello (2024), constituiu-se como uma matriz importante de reprodução de outros APHEs e da abertura do mercado para empresas na educação pública.

Concordamos com Farias e Cariello (2024) quando dizem que a FL é o principal APHE no papel diretivo e formador do consenso e que, juntamente com suas “redes de parcerias”, caracteriza definitivamente o alinhamento entre os grupos empresariais na formação de

consenso em torno das pautas que devem ser delimitadas e ordenadas pelo arranjo empresarial nas esferas do Estado (executivo e legislativo), assim como nas organizações empresariais e nos Organismos Internacionais.

Observamos que esse projeto desenvolvido pela FL busca defender seus interesses econômicos e ideológicos na formação dos ideais corporativos e empresariais, e também em sua estratégia política que envolve todo o projeto político-ideológico hegemônico das elites dominantes e dirigentes do capitalismo.

Em vista disso, ações foram tomadas para a aproximação política, mesmo que a FL se diga “apartidária”. No entanto, Lobão (2019) enfatiza que a ação político-pedagógica da FL se situa no processo de formação da classe dirigente do país, com o controle da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS)²¹.

Ainda segundo Lobão (2019), a FL colabora na formação dos herdeiros da política brasileira, por exemplo, de Eduardo Campos, João Campos, Pedro Cunha Lima, Priscila Krause, Gustavo Krause, assim como se estende à formação de membros atuantes da nova esquerda brasileira, tais como Alessandro Molon, Randolfe Rodrigues, Renato Casagrande, Tábata Amaral – esta que concluiu seus estudos em Harvard, com bolsa da Fundação Estudar²².

A mediação de seus *lobbies* na política nacional fez com que a FL, agora de forma “transparente”, formalizasse uma estrutura organizada de parcerias com inúmeros órgãos públicos subordinados ao Ministério da Educação (MEC) e ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). A partir dessa estrutura, as atividades de assessoria às lideranças das escolas públicas cresceram ao longo dos últimos anos.

De acordo com Brito e Marins (2020), destacamos os projetos: relacionados à formação de docentes da escola pública pela mediação do Projeto Ensina Brasil e do Projeto Conectando Saberes; relativos à preparação da gestão educacional pela mediação do Projeto Gestão para Aprendizagem e do Seminário Políticas Educacionais; e de apoio ao Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e à União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME).

²¹ A RAPS (2022) informa que sua rede de lideranças é constituída por 753 membros, de 29 partidos políticos, de todas as regiões do país, de 26 estados e do Distrito Federal. Do total de membros, 228 estão no exercício de cargos eletivos, tais como: 8 senadores, 37 deputados federais, 46 deputados estaduais, 2 deputados distritais, 91 vereadores, 2 governadores, 30 prefeitos e 12 vice-prefeitos.

²² Segundo Denis Mizne, Diretor-executivo da Fundação Estudar, o objetivo é formar lideranças para trabalhar com impacto social no Brasil. Até então, os jovens que retornavam ao país se envolviam com organizações do terceiro setor, com a academia ou com gestão pública. Esta é a primeira geração de bolsistas, no entanto, que se volta para a política (Montesanti, 2019).

Destacamos, ainda: a formação de lideranças parlamentares com o Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Lideranças Públicas; a intervenção lobista no parlamento burguês no sentido de aprovar projetos de seu interesse, como, por exemplo, a reforma do Ensino Médio com a nova BNCC; a edição de revistas na perspectiva de forjar uma ideologia empresarial entre profissionais da educação, como as revistas Nova Escola e Gestão Escolar (Nova Escola, 2024); e o projeto Portal QEDu (2025), que monitora o banco de dados sobre a educação brasileira.

Uma rápida observação: podemos perceber os preceitos da lógica empresarial adentrando o espaço escolar e “ofertando” capacitação para gestores, educadores e, consecutivamente, controlando a formação dos estudantes, que estarão “moldados” pela lógica empreendedora alicerçada na exploração do trabalho. Não obstante, de acordo com Santos Neto e Félix (2023, p. 221):

[...] a FL tem ensejado esforços na perspectiva de introduzir a disciplina empreendedorismo nas escolas públicas brasileiras. Nesse processo, a parceria público-privada [...] tem servido de base para a introdução de um novo esquema ideológico no interior da escola pública, que se apresenta como um mecanismo de internalização de regras e preceitos que proporciona a ampliação do poder e da influência de fundações capitalistas, forja uma escola pública à imagem e semelhança do capital financeiro e desloca os enormes montantes de recursos financeiros que deveriam ser aplicados na formação e capacitação de gestores, educadores e estudantes para fundações privadas.

Isso é preocupante, pois, em diversas investigações, autores enfatizam a articulação da FL em torno das reformas e das políticas públicas em debate nos últimos 20 anos. Contudo, segundo Silva (2019, p. 123):

[...] esses movimentos trazem elementos para a análise do perfil de cidadão que se quer formar, agora em nível de projeto nacional, adaptado às reformas nefastas que desqualificam e precarizam a educação pública no território nacional, garantindo que a terceirização ocupe o seu lugar nas atividades fins (gestores, professores são exemplo disso).

Nessa perspectiva, concordando com Silva (2019), a discussão se desenvolve no campo de investimentos e financeiro. Logo:

[...] o que está em jogo são os interesses do setor privado em abocanhar cada vez mais os recursos públicos, dessa forma eles garantem os atendimentos aos seus interesses privados, com a utilização de verbas públicas, as quais eles administraram, ou seja, a manutenção do negócio educação, financiada pelo Estado (Silva, 2019, p. 124).

Com a aprovação da BNCC e do Novo Ensino Médio, as demandas da Fundação Lemann aumentaram, e vários APHs se alternaram ciclicamente no financiamento, na execução e no apoio técnico das ações do conglomerado (Fundação Lemann, 2021b). Dessa forma, fundamentados na pesquisa de Farias (2023), listamos algumas das principais linhas de ação dos projetos empresariais do Conglomerado de APHs Lemann e Sócios²³: Programa Gestão para o Sucesso Escolar (de 2002); Programa Formar/Instituto Gesto (de 2021); Secretaria do Movimento pela Base; Instituto Reúna (de 2019); Programa Aliança Líderes de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor (de 2017); Vamos – Transformar Lideranças no Setor Público e Terceiro Setor (de 2020); e Conectividade²⁴.

É fato que a influência da FL colabora para sua “expansão sem fronteiras” no campo educacional, não somente com o processo de vendas de material escolar – apostilas nas redes municipais –, mas com um pacote completo de produtos e serviços, ou, como amplamente divulgado pelos empresários, com soluções educacionais inovadoras e integradas. A oferta dos produtos é acompanhada do controle do seu uso.

As principais ações a que se destinam essas práticas são: formação de gestores, técnicos e professores; curso de Gestão para a Aprendizagem; observatório da implementação da BNCC e do Novo Ensino Médio. A FL atua na implementação da BNCC a partir do currículo; da formação docente; do material didático e da avaliação; da atração; da seleção e do acompanhamento de pessoas para a gestão pública e o Terceiro Setor; e da seleção de pessoas para cargos comissionados na administração pública.

A expansão dos interesses da FL no setor público, sobretudo na educação pública, demonstra a grandeza desse projeto ambicioso, que permite a propagação de produtos e serviços fornecidos pelos conglomerados educacionais. Presenciamos uma oferta de sistemas de ensino ao poder público, demonstrando que a relação entre o público e o privado tomou outras gigantescas proporções.

No mesmo sentido, a FL elaborou as orientações/sugestões legais para implementar as contrarreformas aprovadas e normatizadas pelo MEC e pelo Conselho Nacional de Educação (CNE)²⁵. E atuou nas plataformas de controle de resultados; nos modelos de seleção e atração

²³ Termo utilizado por Farias (2021) no estudo acerca de institutos, fundações e organizações empresariais burguesas na gestão da educação pública e na sequência dos estudos com o “Empresariamento da Educação Pública no Brasil”.

²⁴ A FL participou do plano de formação do Educação Conectada (2019-2020), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O projeto conta com a parceria do Itaú Social e da Fundação Lemann, e também com o suporte técnico do CIEB.

²⁵ Deliberações aprovadas: BNCC, Novo Ensino Médio, Novo Exame Nacional do Ensino Médio e Novas Diretrizes Operacionais da Educação de Jovens e Adultos.

de gestores; nos aplicativos de controle; e na formação docente. Fica evidentemente e comprovado que toda essa estrutura organizacional entre o empresariado e as políticas educacionais, gerenciadas pelos APHs, potencializam a expansão do empresariamento da educação.

Em colaboração, Farias esclarece detalhadamente que:

As organizações mantenedoras, investidoras ou apoiadoras, dentre elas a Fundação Lemann, são aquelas que captam, injetam recursos e dirigem a pauta empresarial principal (linhas, programas e projetos), assim como organizam e mobilizam as Frentes Móveis de ação [...] (Farias, 2022, p. 15).

No desenvolvimento da pesquisa, a autora elucida o significado das Frentes Móveis de Ação Empresariais:

[...] são ações coletivas táticas de articulação e de aliança política organizadas e dirigidas pelos APHEs intra e entre classes e frações de classes, para unificar as pautas conjunturais de grande relevância e, por fim, para viabilizar o projeto estratégico empresarial na educação (Farias, 2022, p. 15).

Podemos compreender que as Frentes Móveis de Ação também fazem parte do processo político-ideológico unificado e coletivo para “semear” os valores das concepções e dos projetos do empresariado difundidos na sociedade, inclusive para as classes subalternas.

A análise da produção científica indica que a FL teve papel central na direção do Movimento pela Base²⁶ e na aprovação da BNCC, e diversificou e ampliou as linhas e os programas dos APHs. A implementação das ações junto às escolas e às administrações públicas ocorreu por meio do consentimento das representações e dos conselhos municipais, estaduais da educação e da administração pública. Isso problematizou a atuação da FL, principalmente com a aprovação da BNCC, que esvaziou efetivamente o currículo da criticidade, isto é, retirou a autonomia da educação pública em favorecimento da lógica mercantil.

A análise da produção científica indica, ainda, que a FL, em suas parcerias com os Parceiros da Educação, o TPE, o Movimento pela Base, o GIFE, o Profissão Docente (movimento pela valorização dos professores), o Pacto pela Democracia e a RAPS, ocupa espaço relevante nas ações, lidera alianças com outros APHs, compondo, assim, um arranjo de organizações para a implementação dos programas e dos projetos empresariais.

Nesse sentido, a FL promove estrategicamente, juntamente com seus associados, investimentos pesados em propaganda. E exibe-se como:

²⁶ Uma rede não governamental e apartidária de pessoas e instituições que, desde 2013, dedica-se a apoiar e monitorar a construção e a implementação de qualidade da BNCC e do Novo Ensino Médio.

[...] uma organização filantrópica familiar e apartidária, acreditamos que pessoas que desenvolvem seu pleno potencial não só transformam suas próprias vidas, como também contribuem para construir o Brasil que todos sonhamos: mais justo e desenvolvido para todos (Fundação Lemann, 2025h).

E também impulsiona para o futuro, disseminando o seguinte:

[...] reafirmamos o compromisso com um país centrado no potencial de sua gente, reorientando nossa estratégia de atuação para dar contribuições decisivas nesta direção. São ações que nos próximos 10 anos terão como foco a universalização da alfabetização ao final do 2º ano do Ensino Fundamental, a recomposição das aprendizagens com redução da desigualdade racial, o desenvolvimento e a conexão de um grupo relevante de lideranças diversas e representativas para o país, e a garantia de um serviço público efetivo e pautado na gestão de pessoas (Fundação Lemann, 2023b).

Na realidade, isso expõe uma das contradições do discurso neoliberal, que defende a separação entre mercado e Estado, mas, neste caso, diz respeito à participação direta do setor privado nas políticas públicas. Além disso, inclui a transferência de recursos públicos para empresas privadas para a execução de serviços administrativos, a formação de professores, entre outros.

As pesquisas demonstraram que a associação desses APHs na educação pública é tática para a privatização, viabilizada por meio de vários tipos de contrato (Farias, 2022). À vista disso, a FL publiciza em sua *homepage* “nova concepção de qualidade em educação”, com o bordão de que a educação pública de qualidade é um direito de todos. E expõe que sua missão é de contribuir para o aprimoramento das redes de ensino públicas para que todos os estudantes possam atingir seu máximo potencial sempre com foco na redução das desigualdades raciais (Fundação Lemann, 2023a).

Reforçamos que a FL representa o empresariado e está interessada em aumentar a competitividade e a produtividade do capital, utilizando a “educação” – com anuência do Estado brasileiro. Nesse processo de empresariamento, colabora para que a burguesia reconfigure a sociabilidade para uma nova fase de acumulação do capital. Porém, em consonância com Saviani, defendemos a perspectiva crítica desse processo, pois:

Sabemos que o público se contrapõe ao privado e, por isso, refere-se também ao que é comum, coletivo, por oposição ao particular e individual. Em contrapartida, o público está referido àquilo que diz respeito à população, o que lhe confere o sentido popular por oposição ao que se restringe aos interesses das elites. Finalmente, o público está referido ao Estado, ao governo, isto é, ao órgão instituído em determinada sociedade para cuidar dos interesses comuns, coletivos, relativos ao conjunto dos membros desta mesma sociedade (Saviani, 2005, p. 2).

O empresariamento da educação através do APH Leman baseia-se na hipótese de que o público é incapaz de oportunizar um ensino de qualidade, e que o mercado deveria gerenciar o padrão de qualidade. Dessa forma, a lógica empresarial estabelece a mercantilização, a mercadorização e a subsunção ao empresariado, legitimando a privatização da educação, cuja ideia é de que a qualidade está no privado e não no público. Nesse sentido, a ideia de competição e a meritocracia são utilizadas amplamente nos projetos empresariais, contraditoriamente ao discurso de “respeito pela diferença”, “solidariedade” e “construção coletiva do conhecimento”.

Para finalizar, a partir do levantamento bibliográfico, identificamos que a maioria dos pesquisadores apresenta a expansão das práticas de hegemonia do Conglomerado de APHs Lemann e Sócios no interior do Estado Ampliado (sociedade civil e sociedade política). Desse modo, o projeto empresarial para a educação pública é planejado e implementado pelas organizações empresariais, juntamente com o poder público. Isso significa que os APHs Lemann e Sócios utilizam a educação na formação de intelectuais orgânicos a partir de uma concepção empresarial do Estado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-ANALÍTICA SOBRE A FUNDAÇÃO LEMANN

Neste capítulo, apresentamos uma análise sobre a configuração institucional da Fundação Lemann e suas tramas associativas. O foco da fundação está, como dito anteriormente, em projetos na educação pública e no desenvolvimento de lideranças diversas e comprometidas com o impacto social no Brasil.

Também pretendemos fundamentar a atuação da Fundação Lemann como APH e, posteriormente, apresentar seus programas de formação de líderes, compreendendo estes como parte da tarefa. Em resumo, neste capítulo, apresentamos uma visão abrangente da fundação, sua estrutura, seus objetivos e seu impacto na educação e na formação de lideranças no Brasil, utilizando uma análise teórica para contextualizar sua atuação no cenário político e econômico.

3.1 A configuração institucional da Fundação Lemann

Nas últimas décadas, temos a adequação do projeto educacional enquanto produto da política econômica ampliada com a atuação destacada de um conjunto de organizações da sociedade civil, lideradas por empresários e grupos empresariais. Essas organizações, segundo alguns autores, atuam como *think tanks*, ou seja, como organizações mobilizadoras da política neoliberal. Instituídos desde a ideologia até a sua efetivação, os *think tanks* são como

[...] instituições permanentes de pesquisa e análise de políticas públicas que atuam a partir da sociedade civil, procurando informar e influenciar tanto instâncias governamentais como a opinião pública no que tange à adoção de determinadas políticas públicas (Rocha, 2015, p. 262).

Aqui nesta tese, entretanto, o conceito que melhor define a FL é o de Aparelho Privado de Hegemonia. De acordo com Fontes (2010, p. 134), os APHs “[...] são formas organizativas que remetem às formas de produção econômica (a infraestrutura) e política (o Estado), embora sua atuação seja eminentemente cultural”. Como explica Gramsci (2004, p. 20-21):

Por enquanto, podem-se fixar dois grandes “planos” superestruturais: o que pode ser chamado de “sociedade civil” (isto é, o conjunto dos organismos designados vulgarmente como “privados”) e o da “sociedade política ou Estado”, planos que correspondem, respectivamente, à função de “hegemonia” que o grupo dominante exerce em toda a sociedade e àquela de “domínio direto” ou de comando, que se expressa no Estado e no governo “jurídico”. Estas funções são precisamente organizativas e conectivas. Os intelectuais são os “prepostos” do grupo dominante para o exercício das funções subalternas da hegemonia social e do governo político.

A existência dos APHs é própria do processo histórico de ampliação do Estado, também definido como processo de ocidentalização, quando a organização, a difusão e a atuação das organizações privadas passam a ter uma natureza orgânica alinhada ao Estado e são fundamentais na organização do poder. O marxista sardo traz um conceito novo de Estado: “[...] o Estado tem e pede consenso, mas também educa este consenso através das associações políticas e sindicais, que, porém, são organismos privados” (Gramsci, 2007, p. 119).

A FL se constitui em um APH na medida em que representa, na sociedade civil, de forma mediada, por vezes travestida, os interesses econômicos e corporativos de uma classe social, desempenhando o papel de intelectual coletivo. Em outras palavras, a FL é considerada um APH por seu papel na sociedade civil como intermediária dos interesses econômicos e corporativos da classe dominante, muitas vezes apresentando-se de forma técnica, neutra ou filantrópica.

Nesse cenário, a fundação atua como um intelectual coletivo, conforme definido por Gramsci (2004), ao estruturar, disseminar e validar uma perspectiva de mundo que promove a continuidade da ordem capitalista neoliberal. Sua atuação vai além da implementação de projetos educacionais, abrangendo a construção de consenso social por meio da articulação entre conhecimentos especializados, redes institucionais e práticas discursivas que apresentam os interesses empresariais como universais e desejáveis.

A sociedade civil, nesse sentido, é compreendida nesta tese como

[...] esfera da atividade política por excelência, enquanto, lugar em que aparecem em cena as organizações assim denominadas privadas (sindicatos, partidos, organizações de todo tipo), que tem como objetivo a transformação do modo de pensar dos homens (Liguori; Voza, 2017, p. 733).

Por essa razão, Gramsci aponta que a unidade entre Estado e sociedade civil é sempre “orgânica”, advertindo, todavia, que tal distinção tem um cunho tão somente “didático”.

O exercício “normal” da hegemonia, no terreno clássico do regime parlamentar, caracteriza-se pela combinação da força e do consenso, que se equilibram de modo variado, sem que a força suplante em muito o consenso, mas, ao contrário, tentando fazer com que a força pareça apoiada no consenso da maioria, expresso pelos chamados órgãos da opinião pública – jornais e associações –, os quais, por isso, em certas situações, são artificialmente multiplicados (Gramsci, 2007, p. 95).

No Brasil, a multiplicação de APHs é um traço fundamental para compreender o processo de ocidentalização do Estado brasileiro. Na educação, a atuação do movimento Todos Pela Educação está longe de fundar a atuação empresarial na sociedade civil. Essa atuação vai

desde os projetos do patronato rural brasileiro no início do século XX, pesquisado por Mendonça (2014), ao empresariado industrial, com forte protagonismo, desde os anos 1940. A importância do TPE, por outro lado, está justamente em organizar um projeto ancorado em um associativismo burguês, no qual a FL passou a ter importância destacada, e na hegemonia que obteve junto às políticas educacionais nas últimas décadas.

No desenvolvimento da pesquisa, buscamos, primeiramente, no *site* corporativo da Fundação Lemann, alguma informação sobre como ela se define e publiciza “quem somos”:

Nós, da Fundação Lemann, como uma organização filantrópica familiar e apartidária, acreditamos que pessoas que desenvolvem seu pleno potencial não só transformam suas próprias vidas, como também contribuem para construir o Brasil que todos sonhamos: mais justo e desenvolvido para todos. Em conjunto com organizações, coinvestidores, governos, universidades de excelência, centros de pesquisa e outros parceiros, reunimo-nos em um ecossistema de impacto. Estamos comprometidos em apoiar o desenvolvimento de lideranças diversas e dedicadas a resolver os desafios do Brasil, além de contribuir para a garantia de uma educação pública de qualidade para todas as crianças e adolescentes (Fundação Lemann, 2025h).

A FL finaliza sua contextualização da seguinte forma:

Nosso compromisso com o Brasil é de longo prazo, e nossas parcerias e investimentos são duradouros. Até 2031, nosso foco será apoiar e contribuir com políticas públicas voltadas para a erradicação do analfabetismo escolar, a construção de escolas capazes de engajar nossos adolescentes, reduzindo desigualdades e promovendo o desenvolvimento integral de cada estudante ao longo da jornada escolar. Conectando redes de pessoas e promovendo parcerias para que lideranças representativas do nosso país continuem aprimorando suas habilidades por meio de programas de formação e projetos que impulsionem suas trajetórias e ações de impacto (Fundação Lemann, 2025h).

Para as análises subsequentes, é fundamental destacar o movimento estratégico empreendido pela Fundação Lemann ao caracterizar suas ações como “filantrópicas” e “apartidárias”. Tal enquadramento discursivo opera como mecanismo de ocultação das vinculações estruturais da fundação com os interesses econômico-corporativos e políticos de seus financiadores.

Ao reivindicar uma suposta neutralidade e uma universalidade, a FL busca travestir interesses particulares de classe como se fossem orientados pelo bem comum, desconsiderando sua inserção no campo das disputas ideológicas. Essa operação discursiva é típica dos APHs, conforme formulado por Gramsci (2007), nos quais o poder é exercido de forma difusa e consentida, por meio da produção de consenso.

Nesse contexto, ganha centralidade a ênfase da fundação na formação de “lideranças”, que atuam como intelectuais orgânicos, responsáveis por difundir e legitimar os valores e os objetivos da classe dominante em diferentes esferas da sociedade civil. A atuação desses agentes evidencia o papel estratégico das organizações privadas na conformação de projetos políticos que, embora se apresentem como técnicos e desinteressados, estão profundamente imbricados com a reprodução da hegemonia empresarial.

A FL foi fundada e é dirigida por um empresário. Nesta tese, Jorge Paulo Lemann é compreendido como um “intelectual orgânico” de sua classe. Lemann atua como empresário, no sentido corporativo, mas desempenha a função social de intelectual, elaborando e difundindo determinada concepção de mundo, mas também realizando papel fundamental na construção da hegemonia burguesa no Brasil.

Além de Jorge Paulo Lemann, a fundação tem em sua estrutura um conjunto de intelectuais que compõem o seu Conselho de Administração, são eles: Paulo Alberto Lemann, Susanna Lemann, Florian Bartunek, Peter Nobel, Peter Graber e Milton Seligman (Fundação Lemann, 2025h). Estes formam a camada dirigente de intelectuais orgânicos da FL e se distinguem de outra camada de intelectuais orgânicos formados pelas ações da fundação que analisamos no capítulo seguinte. Desde a sua criação, o Conselho de Administração dispôs de algumas alterações no quadro diretivo, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Conselho de Administração da FL (2002-2025)

Nome	Formação	Sociedade Civil	Sociedade Política	Vínculo com a FL
Paulo Alberto Lemann	Economista	Sócio-fundador e Presidente da Pollux Capital Administração de Recursos Ltda; Conselheiro da Administração das empresas: Anheuser-Busch InBev S.A./NV, Lojas Americanas S.A., Br Global Investments Ltd., BRC Sàrl, BVC Services Ltd., Companhia Global de Varejo, LLC, Fundação Lemann, Mercosul Internet; Cofundador pela	xxxxxxxxxxxxxx	2002-2025

		Vitreo Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.		
Susanna Lemann	Empresária	Fundadora do Instituto Proa e da Matueté. Integrante do Conselho da Lemann Foundation e da Roger Federer Foundation.	xxxxxxxxxxxxxxxx	2022-2025
Florian Bartunek	Administrador de empresas	Membro da Fundação Estudar; Conselheiro da Nova Escola; Fundador, sócio e Chief Investment Officer (CIO), diretor de investimentos da Constellation Asset Management.	xxxxxxxxxxxxxxxx	2009-2025
Peter Nobel	Advogado	Fundador do Nobel & Hug (Suíça); Membro da Comissão Bancária Federal da Suíça.	Juiz substituto no Tribunal de Comércio do Cantão de Zurique, regularmente como juiz relator. De 1998 até o final de 2015, foi juiz do Tribunal Comercial de Zurique; Autoridade de Supervisão do Mercado Financeiro Suíço FINMA, entre 1988 e 2000.	2003-2025
Peter Graber	Engenheiro	Fundador do Grupo Graber	xxxxxxxxxxxxxxxx	2003-2025
Milton Seligman	Engenheiro	Secretário Geral da ONG Ágora – Associação de Combate à Fome. De 2001 a 2013, foi Diretor de Relações Corporativas e Comunicação da Companhia de Bebidas das Américas	Assessor para Assuntos Legislativos do Ministério da Agricultura em 1985 e Chefe de Gabinete do Ministro da Ciência e Tecnologia em	2022-2025

		(AMBEV), parte do grupo Anheuser-Busch InBev. Presidiu o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDICERV) de 2002 a 2008. Desde 2014, é professor convidado do INSPER, responsável pelos cursos de Relações Governamentais no Brasil. Foi Global Fellow do Woodrow Wilson Center, em Washington, de 2014 a 2025. Também foi dirigente da Confederação Israelita do Brasil (CONIB) e diretor do Instituto Brasil Israel (IBI).	1988. Na administração de Fernando Henrique Cardoso, foi Secretário Executivo e Ministro da Justiça entre 1995 e 1997, Presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) entre 1997 e 1998, Secretário Executivo do Programa Comunidade Solidária em 1999 e Secretário Executivo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior entre 1999 e 2000.	
Paulo Renato Souza	Economista	Gerente do Banco Interamericano de Desenvolvimento em Washington, de 1991 a 1994,	Secretário Estadual da Educação do Estado de São Paulo (1984-1986 e 2009-2010), Deputado Federal (2006-2009) e Ministro da Educação (1995-2002).	2002-2010

Fonte: Elaborado pelo autor.

A composição do Conselho de Administração da FL indica uma estratégia intencional focada na construção de redes de influência tanto nacionais quanto internacionais, em sintonia com os objetivos estabelecidos por Jorge Paulo Lemann. Os conselheiros são escolhidos criteriosamente não só por suas habilidades técnicas, mas, principalmente, por sua habilidade de se conectar com os principais envolvidos nas áreas de educação, pesquisa, política e mercado financeiro.

Como demonstrado no Quadro 3 e nos relatórios anuais da fundação, de 2002 a 2024 (Fundação Lemann, 2025k), cada integrante do conselho exerce responsabilidades particulares, colaborando para a implementação de uma agenda que vai além do âmbito filantrópico

declarado. A variedade de perfis, de especialistas em finanças e segurança patrimonial a criadores de políticas públicas, não indica uma pluralidade de ideias, mas uma convergência funcional em torno da lógica empresarial.

Quadro 4 – Conselho de Administração da FL (atribuições funcionais)

Nome	Função	Atribuição
Jorge Paulo Lemann	Fundador e Presidente do Conselho	Idealização de projetos educacionais e de formação de lideranças; mobilização de recursos filantrópicos de longo prazo, garantindo sustentabilidade financeira; articulação de parcerias estratégicas com universidades de excelência, órgãos públicos e coinvestidores; propaganda de uma cultura de alta performance, mensuração de resultados e meritocracia em programas educacionais.
Paulo Alberto Lemann	Conselheiro	Aprimoramento de processos de gestão e governança interna; apoio na definição de indicadores financeiros e de impacto social; prospecção de inovações tecnológicas para potencializar plataformas educacionais; mentoria direta a gestores de programas, transmitindo práticas de eficiência do setor privado.
Susanna Lemann	Conselheira	Defesa da equidade de gênero e inclusão racial em todas as frentes de atuação; supervisão das iniciativas voltadas ao desenvolvimento socioemocional de estudantes; conexão com redes internacionais de filantropia, ampliando a visibilidade de projetos nacionais; participação ativa em fóruns sobre liderança feminina, trazendo boas práticas para programas de mentoria.
Florian Bartunek	Conselheiro	Expertise em investimentos e análise de risco, assegurando a alocação responsável dos recursos da fundação; relacionamento com o mercado financeiro e famílias empresariais que cofinanciam

		projetos de educação; introdução de métricas de desempenho e <i>benchmarks</i> para avaliar a eficácia dos programas; conexão com universidades como Harvard e Stanford, favorecendo intercâmbio de pesquisas.
Peter Nobel	Conselheiro	Contribuição acadêmica e pesquisa em políticas públicas para Educação Básica; estruturação de estudos de caso que subsidiem decisões estratégicas da fundação; envolvimento em conselhos consultivos de organismos internacionais, alinhando ações nacionais a referências globais.
Peter Graber	Conselheiro	Gestão de segurança patrimonial para fortalecer governança e compliance; implementação de boas práticas de gestão de riscos em projetos de grande escala; intermediação de parcerias com organizações de segurança e infraestrutura para escolas conectadas; apoio logístico em iniciativas de expansão nacional, garantindo estabilidade operacional.
Milton Seligman	Conselheiro	Atuação direta com o setor público, favorecendo o diálogo com ministérios e secretarias de educação; ampliação das redes institucionais no Brasil e no exterior, facilitando a articulação de políticas de alfabetização; consultoria em regulamentação e marcos legais para projetos de conectividade e inovação educacional; formação de lideranças no serviço público, estimulando carreiras voltadas ao impacto social.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A composição do conselho da FL revela uma estrutura de governança fortemente marcada por vínculos com os setores empresarial e financeiro, o que levanta questões relevantes sobre os limites e as implicações da filantropia corporativa na formulação de políticas públicas. Embora cada conselheiro – Jorge Paulo Lemann, Susanna Lemann, Paulo Lemann, Florian Bartunek, Peter Nobel, Peter Graber e Milton Seligman – contribua com competências específicas, como captação de recursos, definição estratégica e gestão operacional, suas

atuações refletem, de forma evidente, os valores e os interesses das instituições privadas às quais estão historicamente associados.

Essa convergência entre práticas empresariais e ações sociais, embora possa conferir eficiência e escala às iniciativas da fundação, também suscita preocupações quanto à transparência, à representatividade e à real promoção da equidade. Em vez de uma pluralidade de perspectivas, observa-se uma predominância de uma lógica gerencial voltada à performance e à mensuração de resultados, o que pode limitar o engajamento democrático e a construção de soluções mais inclusivas e contextualizadas para os desafios educacionais e sociais do país.

Apesar de se autodefinir como uma organização “sem fins lucrativos”, a FL apresenta uma estrutura de governança que revela forte afinidade com o universo dos investimentos e da lógica empresarial. A análise da formação acadêmica e das trajetórias profissionais dos conselheiros – majoritariamente oriundos do setor privado – evidencia uma orientação voltada ao empreendedorismo e à meritocracia, valores que permeiam o projeto institucional da fundação.

Notavelmente, nenhum dos membros do conselho possui formação específica na área da educação, o que levanta questionamentos sobre a legitimidade epistemológica das decisões tomadas no campo educacional e sobre a ausência de vozes com experiência direta nas práticas pedagógicas e nos desafios cotidianos das escolas públicas brasileiras. Essa configuração revela a atuação de uma camada de intelectuais orgânicos vinculados ao capital privado, que ocupam posições estratégicas na formulação de políticas e programas sociais, sem necessariamente representar os interesses ou as perspectivas dos profissionais da educação ou das comunidades escolares.

Em contraste, há uma segunda camada de intelectuais orgânicos formada por indivíduos que emergem dos próprios projetos da fundação, muitos dos quais passaram a ocupar cargos públicos, inclusive no legislativo. Essa dinâmica sugere uma estratégia de influência que articula a produção de lideranças alinhadas aos valores institucionais da fundação, contribuindo para a reprodução de uma racionalidade gerencial no campo educacional, frequentemente dissociada das complexidades sociais e culturais que caracterizam a realidade brasileira.

A retórica sobre APHs no campo educacional frequentemente se apoia em lugares-comuns e jargões corporativos, com o objetivo de legitimar suas propostas por meio da promoção da competitividade como valor universal. Essa estratégia discursiva, amplamente difundida, tende a obscurecer as complexidades sociais e históricas da educação pública, ao mesmo tempo que reforça uma visão instrumental do conhecimento, centrada na eficiência, na performance e na lógica de mercado.

Nesse contexto, a Fundação Lemann, enquanto representante proeminente do Terceiro Setor, exemplifica como essas organizações se posicionam como mediadoras entre o Estado e a sociedade civil, promovendo uma agenda que, embora travestida de inovação e impacto social, está profundamente enraizada em interesses econômicos e empresariais. Historicamente, os agentes do desenvolvimento econômico têm se aproximado do campo educacional não por compromisso com a justiça social, mas por enxergarem nele uma oportunidade estratégica de formação de capital humano e expansão de influência.

Essa perspectiva utilitarista da educação, que privilegia a meritocracia e o empreendedorismo, tende a marginalizar abordagens pedagógicas críticas e emancipadoras, substituindo o debate público por soluções tecnocráticas e centralizadas. Assim, é necessário problematizar o papel das fundações empresariais na formulação de políticas educacionais, questionando seus objetivos declarados e os efeitos concretos de sua atuação sobre a autonomia das escolas, a valorização dos profissionais da educação e a democratização do acesso ao conhecimento.

A partir da definição de diretrizes estratégicas e da mobilização de recursos por meio de parcerias com organizações, governos, universidades e centros de pesquisa, a Fundação Lemann constrói um ecossistema de impacto social que opera segundo sua própria lógica de transformação. Embora se apresente como promotora de mudanças estruturais na educação pública brasileira, sua atuação revela uma racionalidade gerencial que privilegia indicadores de desempenho, inovação tecnológica e liderança empreendedora, em detrimento de abordagens pedagógicas críticas e participativas.

O plano institucional da fundação, que projeta, até 2031, a erradicação do analfabetismo escolar, a construção de escolas mais engajadoras e o desenvolvimento integral dos estudantes, é acompanhado por investimentos na formação de lideranças e no fortalecimento de políticas públicas. No entanto, tais iniciativas são frequentemente mediadas por uma narrativa publicitária que enfatiza o compromisso com uma educação pública de qualidade e com o desenvolvimento de lideranças “comprometidas com o Brasil”, sem problematizar os critérios de seleção, os valores ideológicos subjacentes e os interesses envolvidos.

Essa estratégia de comunicação, marcada por forte apelo ao *marketing* institucional, contribui para a legitimação de um modelo de intervenção que, embora se insira no campo do Terceiro Setor, reproduz práticas e discursos típicos do setor privado. Ao centralizar o protagonismo da fundação na condução das transformações educacionais, corre-se o risco de esvaziar o papel do Estado e das comunidades escolares na construção de políticas públicas democráticas e contextualizadas. Assim, é preciso questionar os limites e as implicações da

atuação de fundações empresariais na educação, especialmente quando seus projetos se apresentam como soluções universais para problemas complexos e historicamente enraizados.

Para começarmos a entender a formação da FL, consultamos na literatura sobre Jorge Paulo Lemann – fundador e presidente do conselho. No *site* da fundação, temos em destaque que “O Sr. Lemann acredita que as pessoas são o ativo mais importante para uma empresa ou sociedade e tem aplicado essa filosofia em todos os seus empreendimentos empresariais e filantrópicos” (Fundação Lemann, 2024a).

A apresentação da FL e de seu fundador envolve questões complexas relacionadas à ideologia empresarial, à gestão de resultados, à relação entre setor público e privado, à meritocracia, ao desenvolvimento econômico e à educação (Farias, 2021). O mesmo ocorre quando ele se autodefine desta forma: “[...] sou um professor, é assim que me vejo” (Correa, 2013). E é pertinente observar que Lemann tenta justificar sua posição como um princípio legítimo baseado no seu esforço pessoal, em vez de privilégios sociais herdados. Esta é uma estratégia eficaz de ocupação promovida por uma elite econômica que se considera apta para criar e ocupar espaços de poder, tratando-os como se fossem democráticos.

A história da FL se entrelaça com a de Jorge Paulo Lemann, seu fundador e presidente do conselho. Filho de imigrante suíço, nasceu no Rio de Janeiro (RJ) em 1939, originário de uma família rica, começou a jogar tênis no Country Club do Rio aos sete anos. Aos 17, concluindo o ensino médio na Escola Americana do Rio de Janeiro, foi reconhecido por seus colegas como “*most likely to succeed*” – algo como “aquele com mais chances de ter sucesso”. Foi estudar economia na Harvard University (1961), otimizou seus estudos utilizando provas de anos anteriores, participando de reuniões com alunos e professores, o que lhe permitiu concluir o curso em menos de um ano.

Com o diploma em mãos, fez um estágio de sete meses no Banco Credit Suisse, em Genebra. Saiu do banco por não conseguir se ajustar à “burocracia” e à “hierarquia” exigidas pelo estágio. Retornando ao Brasil em 1963, integrou a Financeira Invesco, inicialmente, como contratado, e posteriormente, como sócio. A empresa faliu em 1966 (Cariello, 2021).

Após o golpe empresarial-militar de 1964 no Brasil, especialmente durante o governo Médici (1969-1974), diversas políticas foram implementadas para promover o chamado milagre econômico, favorecendo as operações da Bolsa de Valores, as negociações de títulos e o mercado de capitais. Nesse cenário, Jorge Lemann estabeleceu o Banco Garantia e, posteriormente, junto a seus amigos e sócios, começou a investir em empresas de maior porte (Cariello, 2021).

O Banco Garantia disseminou uma “cultura” inspirada na vivência do banco de investimento americano Goldman Sachs, em que a fidelidade quase absoluta ao banco e a meritocracia eram premissas (Cariello, 2021). Era explícito como Lemann se dedicava à empresa, renunciando a aspirações pessoais e vivendo em prol da continuidade de um negócio de grande importância para a sociedade, performance que seria levada para a FL.

De acordo com a autora, as pessoas que se adequavam à “cultura Garantia”

[...] chegavam a trabalhar até 14 horas no Banco Garantia, portanto, excedendo 6h a jornada de trabalho prevista. Outro ponto de incentivo à competitividade é a “quebra de paredes”. Num escritório sem divisórias, os funcionários podiam se fiscalizar (Cariello 2021, p. 32).

É perceptível o interesse do empresário Jorge Paulo Lemann: para ele, merecer oportunidade significa se adequar aos seus padrões. Essa ideia, comum no discurso empresarial e educacional, e também no senso comum, não considera que não basta oferecer as mesmas oportunidades se não levamos em conta as trajetórias pessoais, a origem e a classe social dos indivíduos. Em vez disso, trata-se de uma lógica cruel que replica e intensifica as disparidades sociais.

Outra observação diz respeito à remuneração por mérito, que é um dos pilares da “cultura Garantia”, mas também é uma de suas falhas: a fraude é justificada, entre outras coisas, para aumentar os bônus dos executivos da empresa. Cariello (2021) conclui que a naturalização da meritocracia com o objetivo de estabelecer um modelo ideal de trabalhador, a narrativa de possibilitar a ascensão social dos menos favorecidos como “empreendedores”, a procura por jovens talentosos e a capacitação de gestores competentes são “valores” que se expandem de forma orgânica em todas as suas iniciativas.

No *website*, temos sua biografia com destaque para: formação em Harvard em 1961, fundador e sócio sênior do Banco Garantia, diretor da Gillette Company, das Lojas Americanas e da AMBEV no Brasil. Ele atuou como presidente do Comitê Consultivo Latino-Americano da Bolsa de Valores de Nova York e membro do Conselho Consultivo Internacional da DaimlerChrysler (Fundação Lemann, 2024a). A apresentação é finalizada assim:

Fundada em 2002, a Fundação Lemann impulsiona a transformação social, garantindo acesso à educação pública de qualidade para brasileiros de todas as origens e apoiando o desenvolvimento de lideranças comprometidas com a transformação social do Brasil (Fundação Lemann, 2024a).

Jorge Paulo Lemann é considerado um dos empresários mais ricos do Brasil (Gradilone, 2024), e sua riqueza gira em torno de R\$ 91,81 bilhões de reais, com investimentos nos setores

produtivo, financeiro e de serviços, mas também tem fluxos consideráveis nas áreas esportiva e educacional – nosso objeto de pesquisa.

A trajetória da FL evidencia uma atuação centrada no empresariamento da educação brasileira, especialmente a partir do início do século XXI, quando se intensificou a presença de agentes privados na formulação de políticas públicas educacionais. Esse movimento insere-se em um contexto mais amplo de reconfiguração do campo educacional, marcado pela ascensão de uma lógica gerencial que transforma a escola em espaço de aplicação de modelos administrativos oriundos do setor corporativo. Diversas entidades e empresas privadas passaram a instrumentalizar a gestão escolar e os processos de ensino-aprendizagem com objetivos que, embora revestidos de um discurso de inovação e eficiência, revelam interesses predominantemente comerciais e estratégicos.

A FL, nesse cenário, não apenas participa, mas lidera iniciativas que promovem a racionalização da educação pública segundo parâmetros empresariais, como metas de desempenho, indicadores de produtividade e formação de lideranças alinhadas a valores de empreendedorismo e meritocracia. Tal abordagem, embora apresentada como solução para os desafios históricos da educação brasileira, tende a despolitizar o debate educacional e a reduzir a complexidade dos processos pedagógicos a métricas de gestão. Ao privilegiar uma visão tecnocrática e centralizada, essas organizações contribuem para o enfraquecimento da autonomia das escolas e para a marginalização de saberes pedagógicos construídos coletivamente por educadores e comunidades escolares.

Portanto, é necessário problematizar o papel das fundações empresariais na educação, especialmente quando sua atuação se dá em nome do interesse público, mas reproduz lógicas de mercado que podem aprofundar desigualdades e comprometer a construção de uma educação democrática, crítica e emancipadora.

A utilização de modelos gerenciais de dados para assegurar a qualidade da educação é um dos motivos que levam o setor empresarial a aderir à escola. E em relatório do ano de 2002, quando a instituição foi estabelecida, Jorge Paulo Lemann publicou:

Acreditamos que melhorar o nível educacional brasileiro é essencial para o país se tornar mais competitivo a médio e longo prazo e para diminuir as desigualdades e tensões sociais. Visando uma utilização eficiente dos seus recursos, a Fundação Lemann tem pretendido especializar-se e dedicar-se à área de melhoria da metodologia gerencial na educação, ou seja, o aperfeiçoamento de uma cultura de avaliação de resultados (Fundação Lemann, 2002, p. 2).

O APH de Jorge Paulo Lemann é a FL, criada para “[...] promover a educação pública de qualidade para as cinco regiões brasileiras [...]” (Fundação Lemann, 2002, p. 1), conforme descrito em seu primeiro relatório de atividades. É possível observar a sutileza de apresentação ao ilustrar o seu caráter “filantrópico”. São oito itens que prometem impulsionar a FL:

1. O Brasil é maravilhoso; 2. Sua carência na área educacional é enorme; 3. Se não transformarmos esta situação, não seremos competitivos como nação, nem diminuiremos o desnivelamento social da população brasileira; 4. Acredito em pessoas motivadas, preparadas e buscando oportunidades, como também no bom gerenciamento e medição de qualquer projeto. Toda a minha carreira empresarial foi baseada nisto; 5. Se conseguirmos introduzir no ensino público e na educação em geral o princípio de foco em resultados para termos mais oportunidades com boa gestão, estaremos efetivamente contribuindo para o aperfeiçoamento da instrução no país; 6. Até alguns anos atrás, acreditava que cumprindo bem minha vocação de empresário estaria devolvendo ao país as oportunidades que ele me proporcionou. Ultimamente, cheguei à conclusão que poderia tentar fazer mais do que ser somente um bom empresário; 7. A Fundação Lemann é o veículo que está tentando fazer mais, devolver mais para a sociedade e para este país maravilhoso; 8. A atuação da Fundação sempre será uma gota dentro das necessidades do país, mas espero que seja uma gota efetiva (Fundação Lemann, 2003, p. 8).

Essa mensagem é significativa, pois indica alguns componentes de seu projeto educacional. A principal delas é incorporar a lógica empresarial na educação pública e na política, focando resultados e gestão, e, evidentemente, posicionando-se como o agente capaz de liderar o caminho para o êxito da educação pública brasileira. A competitividade como nação é outro aspecto notável. Além disso, os organismos internacionais mencionados anteriormente compartilham a ideia de que a educação é uma força motriz para o desenvolvimento econômico.

Concordamos com Cariello, que explica como a FL tem trabalhado para sustentar “[...] todas as esferas da vida social brasileira com seus princípios empresariais” (Cariello, 2020). Segundo a autora, o caráter filantrópico dessa fundação disfarça o objetivo de inserir a lógica empresarial na educação pública, operando em dois aspectos: ações voltadas às escolas públicas e capacitação de jovens lideranças, chamada Lemann Fellows, oferecendo bolsas de estudo em instituições de ensino no exterior.

A cada ano subsequente, a FL buscou aprimorar seu protagonismo empresarial e investiu em diversas áreas estratégicas com intuito de expandir seus negócios. De acordo com seus relatórios (2002-2024) disponibilizados em sua *homepage* (Fundação Lemann, 2025k), observamos algumas informações pertinentes à evolução de suas ambições.

O relatório de 2002 apresenta um panorama do sistema educacional brasileiro no seu primeiro ano de atuação, ressaltando a ampliação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), a diminuição da

mortalidade infantil e o aumento dos investimentos em educação. A qualidade e a equidade da educação são destacadas como desafios, com sugestões para melhorar a avaliação de desempenho, a formação de professores e a gestão orientada para resultados (Fundação Lemann, 2002).

No primeiro ano de atividades da FL, seu relatório anual indica que a instituição se empenhou em compreender o funcionamento da educação pública no Brasil, a fim de encontrar um nicho de atuação para direcionar seus investimentos. Com esse propósito, foi fundado o Instituto de Gestão Educacional (IGE), em 2003, com a finalidade de oferecer cursos de gestão escolar para diretores de instituições de ensino públicas. Além de escolher um nicho de atuação na gestão escolar, a Fundação Lemann realiza suas atividades com ênfase em resultados e tem uma obsessão por avaliação (Fundação Lemann, 2003). Simultaneamente, manteve colaborações com a Fundação Estudar, a Brasileira, a Associação Brasil Criança (BRASCRI), a Vitae e o Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos (ISMART), expandindo o portfólio de ações focadas em liderança e inclusão social.

Assim como dirigia seus negócios, Jorge Paulo Lemann lançou a FL com ênfase na educação, mantendo padrões na gestão das atividades, estabelecendo objetivos e metas, priorizando a cultura da meritocracia e, acima de tudo, apoiando a avaliação em larga escala para as escolas. Essas medidas indicam de forma clara o processo de incorporação de diretrizes privadas no ensino público, por meio das Parcerias Público-Privadas, apoiadas pelo governo federal sob o princípio neoliberal. Trata-se de uma parceria benéfica, conforme declarou Paulo Renato de Souza, ex-ministro da Educação do governo Fernando Henrique Cardoso, que foi, posteriormente, contratado pela fundação para integrar a equipe em 2003. Ele afirmava:

Como Ministro da Educação, tive a oportunidade de propor novas formas de cooperação do setor privado com a educação, para a melhoria da qualidade das escolas públicas de ensino básico, por meio de parcerias com o Estado. O impacto dessa nova forma de atuação das empresas e fundações na educação tem uma abrangência enorme, podendo alcançar, no limite, a todo o sistema educacional. [...] É preciso, porém, continuar a melhorar a qualidade da educação pública e o setor privado pode contribuir de maneira decisiva para acelerar esse processo (Fundação Lemann, 2003, p. 36).

No relatório anual de 2006 da fundação, na mensagem de abertura do conselho, com o tema “Os dez princípios de investimento social privado em educação”, é possível identificar as direções almejadas pela FL em seu discurso empresarial voltado para a educação:

As escolas públicas devem ser administradas sob um ponto de vista econômico, no sentido de garantir que o gerenciamento de recursos e o envolvimento das pessoas sejam feitos de modo profissional. [...] Os sistemas

educacionais devem ser desenhados de forma a contemplar também a necessidade de gerar empregos para a economia, tratando igualmente com carinho a formação de aprendizes e profissionais não acadêmicos. [...] O Estado deve estar aberto à participação do setor privado no desenvolvimento, na expansão e na melhoria do sistema educacional e ter visão e estratégias claras na formação desse tipo de aliança, além de fazer os ajustes organizacionais necessários. [...] A qualidade e os resultados dos programas educacionais devem ser constantemente monitorados e analisados em bases empíricas. O bom desempenho deve ser premiado (Fundação Lemann, 2006, p. 4-5).

No período de 2004 a 2010, os relatórios começaram a fornecer detalhes sobre novos projetos técnicos e regionais, como o fortalecimento da rede de escolas técnicas, os programas de formação em gestão e os investimentos em infraestrutura educacional. A governança interna foi aprimorada por meio de objetivos anuais mais definidos e comitês para avaliar impactos.

Os relatórios da década de 2010 tornaram-se progressivamente mais organizados em torno dos indicadores-chave de desempenho. Foram criados programas de grande escala focados na alfabetização precoce, na capacitação de líderes escolares e no suporte à pesquisa em políticas públicas. A fundação fortaleceu suas colaborações com secretarias estaduais e instituições de ensino superior, estabelecendo um modelo de avaliação contínua.

Com a contratação de Denis Mizne como diretor da fundação, as ações foram reestruturadas, conforme indica o relatório anual: “Ao completar 10 anos em 2011, passamos por uma reestruturação, buscando trazer ainda mais impacto para as nossas ações” (Fundação Lemann, 2011, p. 3).

A partir de 2019, houve uma mudança para enfatizar histórias de transformação pessoal e o papel das pessoas como agentes de mudança. Os relatórios passaram a ser mais descritivos, destacando a confiança, a aprendizagem socioemocional e o envolvimento comunitário.

As publicações do período de 2022-2023 estabelecem objetivos claros em relação à equidade racial, à fluência leitora na idade apropriada e à conectividade das escolas públicas. As porcentagens de alunos com leitura fluente e o número de escolas conectadas digitalmente são exemplos de indicadores quantitativos que começaram a direcionar as estratégias de intervenção.

O relatório de 2024 reforça a perspectiva de ecossistema. Ele descreve a criação de redes de colaboração entre governo, organizações sociais e setor privado, visando eliminar o analfabetismo escolar até 2031 e fortalecer lideranças variadas em todo o país. A comunicação é fundamentada em inspirações visuais, relatos e objetivos ambiciosos de longo prazo (Fundação Lemann, 2025j).

Os relatórios anuais propiciaram observar cronologicamente a evolução estratégica do avanço da FL e seu progresso empresarial, conforme a apresentação do Quadro 5.

Quadro 5 – Relatórios anuais – linha do tempo (2002-2024)

Período	Foco principal
2002	Panorama nacional e estratégias iniciais
2003	Gestão escolar e formação de diretores
2004-2010	Expansão de projetos e infraestrutura
2011-2018	Métricas de impacto e parcerias estratégicas
2019-2021	Pessoas, confiança e narrativas de transformação
2022-2023	Equidade, alfabetização e conectividade escolar
2024	Ecossistema de impacto e colaboração em rede

Fonte: Elaborado pelo autor.

O foco principal das atividades da FL permite examinar sua evolução e elementos que possam ajudar a compreender sua trajetória. A análise da trajetória institucional da FL demonstra um processo constante de aprimoramento em suas práticas de avaliação de impacto, particularmente a partir de 2021, ano em que seus relatórios começaram a incluir indicadores mais sólidos, metas de longo prazo e dados de alcance nacional. Embora seja apresentada como um progresso técnico, essa evolução metodológica deve ser analisada criticamente, considerando os pressupostos que orientam essas métricas e a lógica que as fundamenta.

A essência principal das atividades da fundação se concentra na avaliação de resultados e na criação de um ecossistema de impacto. E ao priorizar indicadores quantitativos e metas estratégicas, a instituição promove uma perspectiva tecnocrática da educação, em que o sucesso é avaliado por critérios de eficiência e escalabilidade, geralmente desvinculados das dimensões qualitativas e contextuais do processo educacional.

Essa abordagem, embora eficaz para fins de prestação de contas e atração de investimentos, pode obscurecer os efeitos sociais e pedagógicos mais profundos das intervenções realizadas. Além disso, ao centralizar a produção de conhecimento sobre educação em relatórios institucionais, a FL contribui para a construção de uma narrativa hegemônica que legitima sua atuação como referência no setor, ao mesmo tempo que marginaliza outras formas de avaliação, especialmente aquelas oriundas de comunidades escolares, movimentos sociais e pesquisadores críticos.

Portanto, é necessário problematizar não apenas os resultados apresentados, mas também os critérios e os interesses que orientam a produção desses dados, reconhecendo que a avaliação de impacto, quando guiada por lógicas empresariais, pode servir mais à consolidação de poder institucional do que à transformação democrática da educação pública.

É perceptível que, ao longo dos anos, a FL tem aprimorado significativamente a maneira como avalia o impacto de seus projetos. Os efeitos são avaliados com base em indicadores, objetivos de longo prazo e dados de abrangência nacional nos relatórios mais recentes, particularmente a partir de 2021 (Fundação Lemann, 2025j).

Quadro 6 – Relatórios anuais – impacto no período (2002-2024)

Área	Impacto observado
Gestão escolar	Formação de milhares de diretores e líderes
Inclusão social	Jovens de baixa renda com acesso à educação de ponta
Alfabetização	Aumento da fluência leitora em estados parceiros
Conectividade	Mais de 60 mil escolas conectadas à internet
Liderança educacional	Criação de redes de gestores públicos capacitados

Fonte: Elaborado pelo autor.

O relatório de 2002 serviu para implementar, inicialmente, um diagnóstico minucioso, princípios definidos e projetos-piloto (Fundação Lemann, 2002). Os anos subsequentes

demonstram como a FL se desenvolveu e se tornou um grande conglomerado espalhado por todo o Brasil e pelo exterior.

Há duas décadas, a FL desenvolve seus interesses de acordo com os parâmetros políticos e econômicos, que facilitaram o acesso de movimentos empresariais à política educacional do país. Temos como exemplo a agenda do movimento TPE, que ofuscou debates forjados com a sociedade civil com suporte do Estado (Terceira Via) e capitalizados pelas fundações – caso da FL.

Ao navegar pela *homepage* da FL, observamos um ideário projetado para envolver o imaginário do seu público-alvo. São utilizadas expressões como “nosso sonho”, “condição” e “nossa atuação”, com vistas a recrutar pessoas para atuarem em seu projeto ambicioso. E algumas expressões como: “todas as pessoas no seu pleno potencial fazendo um Brasil desenvolvido e justo para todas as pessoas”, “equidade racial é condição para que todas as pessoas possam desenvolver seu pleno potencial”. Por último, a FL enfatiza que sua atuação é na “Educação pública de qualidade para todas as pessoas alcançarem seu pleno potencial. Lideranças de impacto que mudam o Brasil, mesmo” (Fundação Lemann, 2025g).

O investimento em publicidade nas diversas redes (YouTube, Instagram e Facebook), assim como na sua página oficial, colabora para propagandear alguns de seus *slogans*, tais como:

Acreditamos em gente para transformar o Brasil [...] em um país mais justo, inclusivo e avançado é o propósito da Fundação Lemann. Somos 213 milhões de brasileiras e brasileiros, e todos precisam ter as mesmas chances de aprender, se desenvolver, liderar mudanças e ir além [...] Nosso compromisso é colaborar para que a gente brasileira possa ter condições de realizar seu máximo potencial no presente e no futuro, sempre ancorado na premissa de que as oportunidades têm que ser para todos. Acreditamos e investimos em gente, porque sabemos que toda pessoa é uma potência que não pode ser desperdiçada. Por um Brasil que acredita nas pessoas, por pessoas que acreditam no Brasil. #TodaPessoaÉUmaPotência (Fundação Lemann, 2021a).

A FL investe de forma significativa em estratégias de comunicação que mobilizam discursos inspiradores e emocionalmente envolventes, como o argumento de que todos os brasileiros devem ter acesso às mesmas oportunidades de aprendizado, crescimento e liderança, contribuindo para a construção de um país mais justo e avançado.

Essa narrativa, embora revestida de um idealismo mobilizador, opera como ferramenta de legitimação simbólica de um projeto institucional que se insere no campo da filantropia empresarial com forte apelo ao *marketing* social. Pois “[...] a educação e a imprensa serão requeridas para desempenhar um papel determinante na difusão desse novo modelo humano

genérico” (Dardot; Laval, 2016, p. 155), a fim de justificar a necessidade de produzir um consenso das massas, necessário à produção de subjetividades.

O uso intensivo de publicidade e campanhas de imagem fortalece a presença pública da fundação e impõe uma gramática comportamental alinhada aos seus valores, tais como empreendedorismo, meritocracia e liderança individual. Trata-se de uma construção discursiva que, ao longo das últimas décadas, vem se consolidando como força dominante na produção de sentidos sobre o papel da educação na transformação social. Ao promover uma estética da mudança baseada em histórias de sucesso e protagonismo, a FL contribui para a naturalização de um modelo de sociedade pautado pela competição e pela responsabilização individual, em detrimento de abordagens coletivas, críticas e estruturais.

Nesse sentido, é fundamental problematizar o papel do *marketing* institucional na conformação de subjetividades e na definição das prioridades educacionais. A centralidade da imagem e da performance na atuação da fundação revela uma estratégia de poder simbólico que busca influenciar políticas públicas e moldar o imaginário social sobre o que é uma educação de qualidade e quem são os sujeitos legítimos da transformação. Tal dinâmica reforça a hegemonia de uma racionalidade neoliberal no campo educacional, que tende a esvaziar o debate democrático e a invisibilizar as desigualdades estruturais que atravessam o sistema educacional brasileiro.

Retornando às publicações, temos, na página da FL, o assunto Política de Integridade, que estabelece o compromisso da organização com princípios de ética e transparência, e com a formação de lideranças diversas. A fundação, junto com suas organizações associadas²⁷, trabalha para oferecer uma educação pública de qualidade e busca encontrar soluções para problemas sociais que são bem complexos.

A propaganda sobre sua atuação com entidades, investidores, autoridades governamentais, universidades de prestígio, institutos de pesquisa e outros aliados para estabelecer um “autêntico ecossistema de impacto” enfatiza que a meta da FL é contribuir para assegurar um ensino público de alta qualidade para todas as crianças e jovens. Assim sendo, a atuação da FL segue, preferencialmente, em dois segmentos: educação pública e formação de novas lideranças, que estão subdivididos, conforme mostra a Quadro 7 a seguir.

²⁷ Associação Nova Escola, Centro Lemann, MegaEdu, Motriz e Reúna.

Quadro 7 – Atuação da Fundação Lemann em segmentos

Segmentos de Atuação	
Educação Pública	Alfabetização
	Aprendizagem adequada
	Inovação e conectividade
Lideranças	Desenvolvimento de líderes
	Bolsas e oportunidades
	Rede de Líderes
	Brasil on Campus

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange ao nosso objeto de estudo, aprofundamo-nos efetivamente sobre a atuação da FL, cujo interesse teórico é estabelecer conexões entre indivíduos e fomentar colaborações focadas no impacto social, encorajando líderes que representam o Brasil a continuarem aperfeiçoando suas competências através de programas de capacitação e projetos que acelerem suas trajetórias. A FL difunde a importância das parcerias com entidades, coinvestidores, governos, universidades de ponta, institutos de pesquisa e outros parceiros que apoiam e investem em ações focadas no desenvolvimento de lideranças variadas e dedicadas à resolução dos desafios nacionais.

Nesse sentido, a FL opera com iniciativas que “[...] conectam lideranças diversas, proporcionando formações, mentorias e redes de apoio que impulsionam soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios do país” (Fundação Lemann, 2025d), tais como: Vamos; Trainee de Gestão Pública; Fortalecer; Lideranças Negras na Gestão; Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público; Ensina Brasil; e Columbia Women’s Leadership Network.

Vejamos cada uma dessas iniciativas detalhadamente, conforme se encontra na plataforma da Fundação Lemann (2025d):

A parceria Vamos – Transformar Lideranças no Setor Público e Terceiro Setor é formada por três organizações (Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org) empenhadas em construir um modelo inovador de cocriação e investimento compartilhado para, assim, fortalecer lideranças do governo e da sociedade civil para transformar o Brasil.

Implementado pela Motriz²⁸, o programa Trainee de Gestão Pública visa atrair, selecionar, alocar e desenvolver profissionais que estão nos primeiros

²⁸ A Motriz é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão fortalecer governos locais para que entreguem serviços de qualidade a todas as pessoas no Brasil, com um olhar transversal para equidade étnico-racial, equidade de gênero e sustentabilidade socioambiental. Surgiu da união de duas organizações de referência no fortalecimento da gestão pública e da educação pública no Brasil: Vetor Brasil e Instituto Gesto.

anos de carreira e que são altamente qualificados para assumir posições governamentais.

Implementado pela Motriz, o programa Fortalecer tem como propósito apoiar estados e municípios na formação de lideranças preparadas e comprometidas em entregar resultados para a sociedade nos cargos mais estratégicos do governo.

Gerenciado pela Fundação João Pinheiro, em parceria com a Fundação Lemann, o Programa de Lideranças Negras na Gestão tem como objetivo fortalecer o exercício profissional de gestoras e gestores negros, apoiando-os no desenvolvimento de competências de liderança e gestão, para que eles possam atuar de forma inovadora e estratégica no setor público.

[A] Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público [é uma iniciativa] da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em parceria com a Fundação Lemann, o Ministério da Igualdade Racial e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, para incentivar a pluralidade nas políticas públicas.

O Ensina Brasil é uma iniciativa apoiada pela Fundação Lemann que busca atrair, formar e desenvolver talentos para atuar como professores em escolas públicas. O programa seleciona jovens lideranças de diversas áreas do conhecimento para um período de formação e experiência em sala de aula, contribuindo diretamente para a aprendizagem dos estudantes, além de preparar esses profissionais para continuar transformando o setor educacional ao longo de suas carreiras.

[A] Columbia Women's Leadership Network [é uma plataforma] de conexão para que mulheres brasileiras aprimorem suas competências, troquem experiências e fortaleçam suas redes em um ambiente colaborativo. Com aulas ministradas por professores da Columbia University e especialistas do Brasil, o programa tem foco no desenvolvimento de lideranças transformadoras, através da equidade de gênero.

Outra iniciativa da Fundação Lemann é oferecer bolsas de estudo em instituições de renome no Brasil e no exterior, além de incentivar iniciativas de formação em diversas áreas, tais como: Lemann Fellowship; Iniciativa Alcance; Parceiros do Chevening; Centros de Excelência; bolsas de graduação no Brasil; e Diálogos. Vejamos como funciona cada uma, conforme a FL:

Lemann Fellowship - Oferecemos bolsas de estudos em algumas das melhores universidades do mundo, investindo no desenvolvimento e formação dos nossos futuros líderes. São bolsas nas áreas de impacto social, como educação, governo, saúde pública, entre outras, sempre com foco na formação de lideranças que queiram fazer a diferença no Brasil;

Iniciativa Alcance - visa impulsionar talentos que representem a diversidade do Brasil por meio da remoção de barreiras que os impedem de acessar oportunidades de estudo em universidades de excelência no exterior. São oferecidas bolsas nas melhores universidades do mundo, preparatórios e

encontros para pessoas negras, pardas e indígenas acessarem essas oportunidades;

Parceiros do Chevening - uma iniciativa do governo britânico que fornece bolsas integrais de mestrado no Reino Unido. Os ex-alunos brasileiros do programa promovem um processo de Mentoria gratuita com Alumni para Mestrado no Reino Unido;

Centros de Excelência - Investimos na produção e na disseminação de conhecimento por meio dos Centros de Excelência globais para a formação de pesquisadores, gestores e líderes brasileiros na busca de soluções para o país. Mantemos o Centro Lemann para Liderança e Equidade na Educação, em Sobral (CE), três Centros de Pesquisa Lemann nos Estados Unidos e a Cátedra Fundação Lemann no Insper;

A Fundação Lemann também oferece oportunidades de bolsas de graduação no Brasil na Faculdade de Direito da USP e FGV-Direito, com bolsas destinadas a estudantes negros de baixa renda da rede pública;

Diálogos - Fomentamos a realização de eventos e seminários que promovam discussões relevantes sobre o Brasil, reunindo especialistas e tomadores de decisão do país e do mundo, como a Brazil Conference at Harvard & MIT, organizada por estudantes brasileiros nos campi dessas universidades; o Brazil Forum UK, promovido por estudantes brasileiros no Reino Unido; e o Lemann Dialogue, realizado em colaboração pelas quatro universidades norte-americanas que abrigam Centros Lemann – Universidade de Illinois, Universidade de Columbia, Universidade de Harvard e Universidade de Stanford (Fundação Lemann, 2025b).

Complementamos com outras duas linhas de atuação importantes. São elas: Brasil on Campus e Rede de Líderes da Fundação Lemann. Sobre a primeira:

Brasil on Campus - Uma comunidade vibrante de estudantes brasileiros diversos e altamente qualificados, unidos pelo propósito de gerar impacto social e transformar o Brasil: esse é o Brasil on Campus. Criado pela Fundação Lemann, o programa conecta talentos nacionais que estão estudando em algumas das universidades mais prestigiadas do mundo: Columbia, Harvard, MIT, Oxford e Stanford, e oferece suporte, conexões estratégicas e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, sempre com uma abordagem pautada na colaboração e equidade (Fundação Lemann, 2025c).

E sobre a segunda:

Rede de Líderes Fundação Lemann - conecta pessoas que atuam para transformar o Brasil em um país mais justo e desenvolvido. Nosso objetivo é fortalecer conexões estratégicas para potencializar a trajetória de impacto de lideranças diversas (Fundação Lemann, 2025i).

Esse conjunto de ações desenvolvidas pela FL forma uma “engenharia pedagógica” que estrutura a atuação da fundação e define seu papel na “pedagogia da hegemonia” burguesa. Essa engenharia não se limita à implementação de projetos pontuais, mas opera como um dispositivo

ideológico. A fundação intervém na educação pública e também se posiciona como agente formador de novos intelectuais orgânicos, cuja função é reproduzir e legitimar os valores da classe dominante em diferentes esferas sociais.

Esses intelectuais, moldados pelas políticas de formação da fundação, são preparados para atuar em múltiplas camadas – desde o chão da escola até os espaços de formulação legislativa – desempenhando papéis distintos, mas articulados por uma concepção de mundo alinhada aos interesses da FL e de seus parceiros corporativos. A centralidade da “formação de lideranças” nas estratégias da fundação revela uma tentativa deliberada de organizar sujeitos capazes de operar como mediadores entre o capital e o Estado, influenciando políticas públicas e práticas pedagógicas a partir de uma racionalidade neoliberal.

Ao aprofundar sua atuação na formação de lideranças e no fortalecimento de políticas educacionais, a FL disputa o campo da educação e contribui para a reconfiguração do papel do Estado e da sociedade civil na definição dos rumos da escola pública. Trata-se, portanto, de uma estratégia de produção de hegemonia que se vale da educação como espaço privilegiado para a reprodução de uma ordem social marcada pela concentração de poder, pela despolitização do debate público e pela naturalização das desigualdades. Diante disso, esta tese propõe uma análise crítica das políticas de formação da FL, com o objetivo de compreender como se dá a construção desses sujeitos organizadores de classe e quais são os impactos dessa atuação na educação pública brasileira.

A partir das perspectivas teóricas marxiana e gramsciana, é possível compreender que a atuação da FL no campo educacional brasileiro contribui diretamente para a consolidação de mecanismos de dominação ideológica, operando na articulação entre consenso e coerção sobre a classe trabalhadora. Por meio da difusão de uma concepção de mundo alinhada aos interesses da burguesia, a fundação desempenha um papel estratégico na conformação de um bloco histórico que legitima a intervenção empresarial na educação pública. Essa atuação não se dá de forma neutra ou desinteressada, mas como parte de um projeto político que busca reorganizar o campo educacional segundo os valores do capital.

A centralidade dos programas de formação de lideranças e dos projetos voltados à produção de novos intelectuais orgânicos revela o cerne da contribuição da FL à pedagogia do capital. Esses sujeitos, moldados pelas diretrizes da fundação, são preparados para ocupar posições-chave em diferentes esferas – da gestão escolar à atuação parlamentar – e operam como mediadores da hegemonia burguesa, reproduzindo uma racionalidade neoliberal que naturaliza a desigualdade e despolitiza o debate educacional. Trata-se de uma estratégia de

longo alcance, que visa não apenas influenciar políticas públicas, mas também formar quadros ideológicos capazes de sustentar e expandir a dominação de classe por meio da educação.

Diante desse cenário, o papel assumido pela FL define as características de sua atuação no bloco social que estabelece a intervenção empresarial na educação brasileira. Os programas de formação e os projetos que trabalham na formação de novos intelectuais tornaram-se o cerne da contribuição da FL à pedagogia do capital na disputa travada pelos empresários pela definição da educação brasileira nas primeiras décadas do século XXI.

3.2 Os programas de formação e os projetos de líderes da Fundação Lemann

Jorge Paulo Lemann, durante um evento da Fundação Estudar, no ano de 2016, afirmou: “[...] passei a vida fugindo da política” (Brigatto, 2016). Na mesma fala, disse que considerava isso um erro. Segundo ele, a situação atual do país representa uma grande oportunidade para que os jovens com vocação ingressem na política, pois são eles que poderão fazer a diferença.

Lemann expressou o desejo de ver ex-alunos da Fundação Estudar – instituição que fundou com Marcel Telles e Beto Sicupira – assumindo posições de destaque, inclusive a Presidência da República. E afirmou: “[...] espero que algum bolsista da Fundação Estudar venha a ser um dia presidente do Brasil e arraste vários outros talentos com ele” (Feijó, 2017). Esse movimento começou a ganhar mais força a partir da eleição presidencial de 2018.

Observamos que Lemann, desde a década passada, vislumbrava o desejo de ser protagonista da organização de classes, demonstrando a preocupação com a formação de pessoas direcionadas a “mudar” a sociedade política, no sentido gramsciano, através de seus programas de formação.

Partimos do arcabouço teórico-metodológico marxista e gramsciano, principalmente, da noção de Estado ampliado, como ferramenta metodológica. E procuramos compreender o papel da FL junto à ofensiva empresarial no Brasil, assim como sua atuação na formação de intelectuais orgânicos ligados às frações da classe dominante. Como também fizemos no item anterior para pensar a camada dirigente da organização analisada. É importante destacar, nesse sentido, que a FL elabora distintas camadas de intelectuais orgânicos que desempenham diferentes papéis no interior da organização.

A hegemonia da FL nasceu da gestão do conglomerado lucrativo Lemann, e isso pode ser visto nos seus empreendimentos da sociedade civil. A FL atua na formação de intelectuais orgânicos, via bolsas de estudo em instituições no Brasil e no exterior, a fim de tornar a política empresarialmente influenciada, moldando o Estado aos seus interesses. Da mesma forma, os

intelectuais orgânicos formados pela FL atuam em diversas funções dentro do estado restrito, visando garantir ocupação de espaços estratégicos de decisão; e os programas ofertados pela FL atuam como gênese de futuros intelectuais orgânicos.

Porém, é importante salientar que Jorge Lemann utiliza alguns parâmetros de seleção. De acordo com Cariello (2024, p. 770):

A “versão Lemann” é baseada em dois pilares: na meritocracia e no *partnership*, ou, a possibilidade de se tornar sócio, sintetizados em um tipo de profissional específico, chamado por Lemann de PDS ou, *poor, smart, deep desire to get rich* (pobre, inteligente e com desejo de enriquecer). A meritocracia, nesse caso, significa encaixar-se nos seus padrões de administração e gestão e ganhar algo em troca.

Existem, ainda, segundo a autora, critérios discricionários sobre a decisão de quem está mais bem adaptado ao projeto, para, posteriormente, selecionar os destaques. Ela reforça argumentando:

A ideia de merecimento ganha outra dimensão, a de valorização, ou seja, o que é importante e, portanto, valorizado nesta sociedade. No caso específico de Jorge Paulo Lemann, merecer significa se encaixar nos seus padrões. O que essa noção, corrente no discurso empresarial, educacional, enfim, no senso comum, não abarca é que não adianta ter as mesmas oportunidades se não levarmos em consideração as trajetórias pessoais, a origem e a posição de classe dos indivíduos. Ao contrário, é uma lógica brutal que reproduz e aprofunda as desigualdades sociais (Cariello, 2024, p. 771).

Isso ocorreu, inclusive, com um dos dois principais sócios de Jorge Lemann, Marcel Herrmann Telles²⁹, que é exemplar, pois opera com a possibilidade de outros funcionários chegarem ao posto dele. Isto é, a ideia de meritocracia e *partnership*³⁰ também colabora efetivamente para a imagem da instituição e como propaganda. Aqui, cabe destacar que a proposta é vincular a imagem de uma gestão moderna empresarial ao sucesso, ou fracasso, daqueles que trabalham. O cerne é difundir a noção de uma gestão que privilegia o mérito, o trabalho e a eficiência.

²⁹ Segundo a Revista Forbes, Marcel Herrmann Telles ocupa a 4ª colocação na Lista Forbes Bilionários Brasileiros 2024. Assim como seus sócios, Jorge Lemann, na 3ª colocação, e Carlos Alberto da Veiga Sicupira, na 5ª colocação, respectivamente (Gradilone, 2024).

³⁰ *Partnership* é um modelo de gestão que permite que os colaboradores da equipe se tornem sócios da empresa, o que muda significativamente a maneira com a qual essa relação é encarada por ambas as partes. A tradução literal do termo corresponde a “parceria”, mas seu contexto está mais associado com o conceito de “sociedade”, dada a participação societária dos colaboradores. Peter Drucker acreditava que a gestão eficaz envolve a alavancagem de relacionamentos e a colaboração para impulsionar o sucesso. Drucker enfatizou a importância das parcerias para promover a inovação, expandir o alcance do mercado e aprimorar os recursos organizacionais (Drucker, 1998).

A partir da ideia de Jorge Lemann em comportar, também, o “sonho grande” de investir em empresas educacionais, podemos exemplificar a experiência com a Eleva Educação, gerida pela Gera Venture, criada em 2010, e, posteriormente, com a criação do fundo de investimentos em educação – a *holding* Eleva, a partir da fusão do Sistema Elite de Ensino com o Pensi Colégio e Curso, ambos do Rio de Janeiro.

A proposta de administrar e gerir uma rede privada de ensino, voltada para “*tickets médios*” de alto valor, desempenhou um duplo papel na estratégia da FL em sua relação com os interesses econômico-corporativos e políticos. A FL visa, por um lado, produzir investimento em um ramo altamente lucrativo das matrículas em Educação Básica. Por outro, tonar-se referência de gestão na área educacional, que contribuiu para a fundação se projetar no campo educacional como uma organização social fundamental no movimento “Todos pela Educação”, passando a figurar entre os dirigentes empresariais, da Fundação Roberto Marinho, da Fundação Itaú, da Fundação Bradesco, entre outras.

A rede de escolas Eleva foi vendida para o grupo britânico Inspired Education em 2022, mas apenas a unidade chamada pelo grupo de “escolas *premium*” foi vendida e ficará, agora, com os britânicos do Inspired. As demais redes do grupo – Pensi, Elite, Sigma, Ideal, Colegium, Alfa, CBV, Motivo Nota10, CEI e Master, que têm 115 mil alunos em 17 estados e no Distrito Federal, seguem sob controle do Gera Capital. Podemos observar que Jorge Lemann demonstra uma parte de seu interesse na Educação Básica e aproveita sua posição econômica para avançar estrategicamente na gestão educacional, e principalmente atualmente, na formação estratégica de seus intelectuais orgânicos.

Nesse cenário, as Fundações Estudar e Lemann foram estabelecidas. A primeira, em 1991, com o projeto inicial, e a segunda em 2002, por Jorge Paulo Lemann e seus sócios, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles, que visavam oferecer bolsas de estudos a jovens empresários brasileiros que buscassem aprimorar sua educação no Brasil. Na visão do trio, a classe dos empresários brasileiros necessitava de uma educação mais aprimorada. Portanto, os objetivos foram ampliados, focando a formação de gestores públicos. É possível, então, compreender que a Fundação Estudar representou a oficialização de um hábito que os empresários já praticavam: a concessão de bolsas para estudantes jovens.

Atualmente, a Fundação Estudar atua a partir de três iniciativas: Líderes Estudar, Tech Fellows e Estudar Fora. A iniciativa Líderes Estudar é voltada para os jovens brasileiros, de até 34 anos, de todos os cursos, que se identificam com os valores da Estudar, apresentam excelência acadêmica e querem deixar um grande legado para o país. Os candidatos devem estar em processo de aceitação, matriculados ou cursando o Ensino Superior em uma das quatro

categorias de bolsa: graduação completa no Brasil; intercâmbio acadêmico de graduação ou duplo diploma no exterior; graduação completa no exterior; ou pós-graduação no exterior (Fundação Estudar, 2024a).

Para a iniciativa Tech Fellows, são os mesmos critérios, uma vez que esta passou a integrar o Programa de Bolsas Líderes Estudar desde 2020. E para a Estudar Fora, são consideradas as bolsas de estudo no exterior e os programas de financiamento estudantil (Fundação Estudar, 2024a).

De acordo com a Fundação Estudar (2024), já foram formadas 839 Líderes Estudar, 73 Tech Fellows e 558 jovens apoiados pelo Estudar Fora/Prep Program. O Estudar, na prática, é a oferta de cursos considerados de pequena duração, que propõem temas como: autoconhecimento, processos seletivos, planejamento e decisão de carreira, e inteligência emocional. São cursos pagos cujos preços variam conforme o tempo de duração. A Fundação Estudar visa promover a competição no ambiente empresarial, uma variante da meritocracia, ao mesmo tempo que incorpora um outro componente importante a esse modelo de administração: a interação com instituições estrangeiras.

A atuação dos APHs vinculados a Jorge Paulo Lemann e seus parceiros revela uma valorização sistemática da perspectiva norte-americana como referência para o enfrentamento dos desafios brasileiros, especialmente no campo educacional. Essa preferência se manifesta tanto na adoção de modelos de gestão e pesquisa quanto na formulação de políticas públicas, refletindo uma concepção idealizada dos Estados Unidos como paradigma de capitalismo avançado e democracia consolidada.

No entanto, essa visão tende a obscurecer as contradições estruturais da sociedade norte-americana, como a desigualdade racial, a precarização do trabalho e a mercantilização da educação, que são frequentemente ignoradas ou descontextualizadas nas transposições realizadas por esses agentes.

A trajetória pessoal de Lemann, diplomado por Harvard, e a atuação da Fundação Estudar – cuja lógica institucional se aproxima da FL – reforçam essa orientação internacionalista, marcada por uma subordinação ideológica ao modelo capital-imperialista (Fontes, 2010). Ambas as fundações operam como instrumentos de difusão de uma racionalidade neoliberal que busca formar sujeitos alinhados aos interesses do capital transnacional, contribuindo para a construção de um bloco histórico que legitima a intervenção empresarial na educação pública brasileira.

Nesse sentido, a formação de intelectuais orgânicos da classe dominante emerge como uma estratégia central desses APHs, que se empenham em moldar lideranças capazes de ocupar

posições estratégicas no Estado, na sociedade civil e no mercado. Esses sujeitos são preparados para reproduzir a concepção de mundo da burguesia, atuando como mediadores da hegemonia em diferentes esferas – da formulação legislativa à gestão escolar. Trata-se de uma disputa ideológica pela definição da educação brasileira nas primeiras décadas do século XXI, em que a pedagogia do capital se impõe como força dominante, despolitizando o debate público e subordinando a educação aos interesses do mercado global.

A historiadora Virgínia Fontes (2010) examinou o crescimento de fundações, institutos e organizações como elementos da expansão do capital dentro de um contexto histórico específico, denominado por ela capital-imperialismo. Nesse cenário, a massa de trabalhadores é submetida a condições de exploração sem nenhum direito, o que ocorre com a adesão e a legitimação produzida pelo hegemonismo dos APHs.

A manifestação do capital-imperialismo se estende para além das atividades focadas no lucro direto das corporações transnacionais. O trabalho de conquista da hegemonia também é fundamental e mobiliza uma série de ações que reforçam o papel dos APHs e seus intelectuais orgânicos (Gramsci, 2007).

A ação empresarial se estrutura pela necessidade de obtenção do lucro e a preservação da propriedade privada, legitimada pelo Estado, a fim de estabelecer condições objetivas e subjetivas renovadas para a preservação do sistema de produção e reprodução social da vida material. Quanto a essa estratégia da classe burguesa, do ponto de vista gramsciano, a formação dos intelectuais tem um papel absolutamente importante e “[...] destinado a perpetuar nestes estratos uma determinada função tradicional, dirigente e instrumental” (Gramsci, 2004, p. 49).

A FL e a Fundação Estudar constituem, em sua articulação institucional, um projeto orgânico de formação humana sob a perspectiva do capital, operando como instrumentos da classe dominante na produção e na difusão de sua concepção de mundo. Ambas mobilizam jovens em processos sistemáticos de formação de intelectuais orgânicos, cuja função é atuar na consolidação da hegemonia burguesa no interior do Estado integral – tanto na sociedade civil quanto na sociedade política.

A análise proposta nesta tese parte do entendimento de que a Fundação Lemann opera como um APH, cuja função central na manutenção da hegemonia da classe dominante reside na formação desses intelectuais orgânicos. Trata-se de uma estratégia que articula a produção de lideranças com a intervenção direta em políticas públicas, moldando os rumos da educação brasileira a partir de uma racionalidade neoliberal. A pedagogia promovida por essas fundações não é neutra: ela está inserida em um projeto político que visa reorganizar o campo educacional segundo os interesses do capital, subordinando o Estado e a sociedade civil à lógica empresarial.

Importa destacar, nesse contexto, a existência de duas camadas distintas de intelectuais orgânicos vinculadas à Fundação Lemann. A primeira, já abordada anteriormente, é composta por dirigentes empresariais que ocupam posições estratégicas na estrutura da fundação e atuam como formuladores das diretrizes gerais do projeto. A segunda camada é formada diretamente pelas ações da fundação, por meio de programas de formação e liderança.

Esses sujeitos, embora desempenhem papéis distintos da camada dirigente, são igualmente moldados pela concepção de mundo da fundação e operam como agentes de difusão da hegemonia burguesa em múltiplos espaços sociais, incluindo escolas, universidades, organizações da sociedade civil e instituições públicas. Essa distinção entre camadas revela a complexidade da engenharia ideológica promovida pela FL, que intervém na educação e também estrutura um aparato de formação de quadros comprometidos com a reprodução da ordem social capitalista.

3.3 A Fundação Lemann como Aparelho Privado de Hegemonia Empresarial

Nossa análise se inicia ao recapitular a criação da FL em 2002 e os anos que a antecederam. Encontramos na literatura uma expansão dos APHEs interessados na nova maneira de a classe dominante organizar sua atuação política. De forma institucionalizada, o processo começou com a contrarreforma do Estado no governo FHC, que viabilizou a partilha de obrigações públicas através das Parcerias Público-Privadas. Isso acarretou o avanço de grupos empresariais estruturados, interessados nessa abordagem gerencial, que se baseia nos princípios neoliberais de uma administração pública baseada no gerencialismo e em uma governança pautada pela eficiência.

Essas medidas governamentais permitiram um avanço significativo das PPPs no Brasil, proporcionando a expansão do setor privado no âmbito estatal e a progressiva transformação de “direitos sociais” em serviços. Esse processo teve um impacto significativo nas políticas educacionais públicas e diretamente na administração das redes públicas de ensino, não somente através do conceito de “público não estatal”, mas também através da “publicização”, vista como um sistema de colaboração entre o Estado e a sociedade.

Segundo Fontes (2020), com a “ameaça” de uma eleição do PT no final dos anos 1990 e começo dos anos 2000, surgiram alguns Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais, com o objetivo de unir forças que antes estavam dispersas em diversos APHEs menores. Dois exemplos importantes a serem destacados são: o GIFE, estabelecido em 1995, e o TPE, criado em 2006.

A atuação das organizações empresariais no interior da sociedade civil tem funcionado como um vetor de disseminação dos valores capitalistas, especialmente em sua dimensão organizativa, expansionista e ideológica. A FL, juntamente com outros APHs que compõem redes como o GIFE e o TPE, desempenha um papel estratégico na conformação de um projeto empresarial de intervenção na educação pública brasileira. Embora essas organizações apresentem funções distintas, elas compartilham uma mesma concepção de mundo e operam de forma articulada, por meio de programas, ações e parcerias que visam consolidar a hegemonia da classe dominante no campo educacional.

Essa articulação revela uma lógica de complementaridade funcional entre os diferentes APHs, que atuam como operadores da pedagogia do capital, pois estes desempenham funções complementares entre si e atuam em conjunto em programas, ações e parcerias. Essas organizações comungam de um mesmo projeto, embora tenham funções distintas. A FL é um dos mais importantes APHs do projeto de conformação burguesa empresarial implementado.

No decorrer da pesquisa, percebemos diferentes estratégias utilizadas pela FL que visam proteger seus interesses econômicos e ideológicos através dos ideais corporativos e empresariais, e sua estratégia política, que abrange todo esse projeto político-ideológico hegemônico das elites dominantes e dos líderes do capitalismo. Observamos o avanço da FL e de seus associados no desenvolvimento do projeto hegemônico produzido por tais fundações e institutos, e pelas organizações sociais empresariais, caracterizados, nesta pesquisa, por Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais.

A articulação entre os APHEs na formação de intelectuais orgânicos desenvolve-se a partir de uma concepção empresarial do Estado, constituindo e, consecutivamente, fortalecendo o conglomerado de APHEs Lemann e Sócios. Assim sendo, torna-se uma matriz imprescindível para a reprodução de outros APHEs e para a abertura de mercado para empresas no âmbito da educação pública.

Concordamos com Farias e Cariello (2024) quando afirmam que a FL é o principal APHE no papel de formador e diretor de consenso. Além disso, suas “redes de parcerias” caracterizam o alinhamento entre os grupos empresariais na criação de consenso em relação às pautas que devem ser estabelecidas e organizadas pelo arranjo empresarial nas esferas do Estado (executivo e legislativo), bem como nas organizações empresariais e nos organismos internacionais.

Concordamos, também, com Accioly e Lamosa (2021) sobre o resultado dessa combinação refletir diretamente a adequação dos interesses privados para a manutenção do projeto hegemônico do capital, pois possui como característica central proporcionar aos

sistemas de ensino a flexibilidade necessária para fortalecer a presença do capital em todas as áreas da escolarização e da formação humana. Isso é feito para atender às demandas variáveis de mão de obra e moldar o comportamento dos trabalhadores, a fim de evitar conflitos sociais diante das crescentes crises do capital.

Observamos que a FL defende seus interesses econômicos e ideológicos, tal como seus ideais corporativos e empresariais, que refletem sua estratégia política envolvendo o projeto político-ideológico hegemônico das elites dominantes e dirigentes do capitalismo. Portanto, a interação entre os empresários e o Estado destaca interesses estratégicos no âmbito financeiro, bem como na formação política, econômica, intelectual, moral e educacional. Isso leva à formação de vários grupos interessados em se envolver politicamente e se engajar nos setores público e privado, com o objetivo de aumentar a presença empresarial no governo.

No campo da educação, a FL é destaque e se tornou o principal APHE, pois assumiu o papel diretivo e formador do consenso, uma vez que outras instituições atuam em funções complementares. Segundo Fontes (2010), a atuação dos APHEs e dos empresários na educação pública e no processo de ampliação seletiva do Estado não são um fenômeno recente, porém, esse fenômeno demonstra um certo agravamento sob várias estratégias.

Nossa avaliação considera a sociedade civil sob a ótica de representantes empresariais burgueses que ocupam posições estratégicas sem terem que se submeter aos processos de controle social. E é através dessas estratégias pedagógicas de dominação dos APHEs, via consenso ou coerção, que a sociedade civil se torna um terreno de disputas de interesses (Gramsci, 2004). Essas práticas são a

[...] vertebração da sociedade civil, e se constituem das instâncias associativas que, formalmente distintas da organização das empresas e das instituições estatais, apresentam-se como associatividade voluntária sob inúmeros formatos. Clubes, partidos, jornais, revistas, igrejas, entidades as mais diversas se implantam ou se reconfiguram a partir da própria complexificação da vida urbana capitalista e dos múltiplos sofrimentos, possibilidades e embates que dela derivam. Não são homogêneos em sua composição e se apresentam muitas vezes como totalmente descolados da organização econômico-política da vida social (Fontes, 2010, p. 133-134).

A escritora defende que, apesar de se apresentarem como desvinculados de interesses de um segmento específico de classe e apartidários, como evidenciado em diversas descrições de organizações empresariais ao longo do livro, eles estão comprometidos com interesses de um segmento específico de classe e apartidários.

Nas últimas três décadas, observa-se uma intensificação da presença de APHEs, especialmente vinculados ao setor empresarial, na formulação e na disseminação de políticas

educacionais voltadas à Educação Básica no Brasil. Essa expansão está diretamente relacionada às transformações provocadas pelas crises recorrentes do capital global, que impactam de forma aguda os países periféricos, como o Brasil, e impulsionam estratégias de recomposição da hegemonia burguesa. Nesse contexto, a atuação empresarial na educação não se configura como mera colaboração com o Estado, mas como parte de um projeto político de contrarreforma estatal, que visa redefinir o papel da escola pública segundo os interesses do capital.

A estratégia burguesa contemporânea, articulada por fundações empresariais como a FL, promove uma reconfiguração da gestão educacional, atribuindo às escolas uma suposta autonomia para captar recursos junto à sociedade civil – especialmente suas frações empresariais – ao mesmo tempo que as insere em uma lógica de responsabilização e competição. Essa dinâmica não representa uma democratização da gestão, mas sim uma forma de descentralização controlada, que transfere responsabilidades sem garantir condições materiais, e reforça a lógica de mercado na organização do Estado reformado.

A escola, nesse arranjo, torna-se um espaço de reprodução da ideologia dominante, operando sob os princípios da eficiência, da meritocracia e da gestão por resultados. Trata-se de uma pedagogia funcional à hegemonia burguesa, que busca formar sujeitos adaptados à lógica do capital, enquanto despolitiza o papel da educação como instrumento de emancipação social.

Assim, a atuação dos APHs deve ser compreendida como parte de um projeto de dominação que articula consenso e coerção, moldando a educação pública segundo os interesses da classe dominante e aprofundando as desigualdades estruturais que marcam o sistema educacional brasileiro. Temos aí a direção da escola com certa autonomia na obtenção de fundos junto à chamada sociedade civil, sobretudo as frações empresariais, inserindo-se na organização do Estado reformado, segundo o movimento da recomposição burguesa.

É evidente que o pensamento hegemônico empresarial se aproveita do contexto político para difundir uma concepção administrativa alinhada à reforma administrativa do Estado para a organização escolar, moldando o trabalhador a serviço da empresa, sem a interferência das demandas sociais e populares historicamente definidas. À medida que o capital financeiro se expande no mercado global, aumenta também o número de APHEs interessados na aprovação das políticas educacionais. Com destaque para a Fundação Lemann, que, segundo Farias (2022), exerceu e continua exercendo liderança e direção no plano estratégico do movimento Todos Pela Educação e nas Frentes Móveis de Ação, tais como o movimento “Pessoas à Frente: juntas por um melhor Estado”.

O movimento “Pessoas à frente: juntas por um melhor Estado” tem a FL como sua principal mantenedora. A principal pauta nesse último período foi o tema “contratação temporária” na saúde e na educação. Segundo o movimento, há

[...] vantagens operacionais, com mais flexibilidade para os gestores adequarem seus recursos humanos às demandas específicas e urgentes, há vantagens financeiras, pois o custo das contratações temporárias é menor, se comparado à contratação de servidores estatutários ou empregados celetistas (Movimento Pessoas à Frente, 2025b).

O problema dessa forma de regime de contratação é que ainda mantém vínculos com uma estrutura estatal definida pela constituição. Segundo o movimento,

A questão é que a contratação por prazo determinado também estabelece uma espécie de vínculo com o Estado e segue regras de funcionamento que estão previstas na Constituição Federal. No Brasil, porém, não existe um modelo objetivo e funcional para as contratações temporárias. Alguns estados e municípios têm leis específicas, mas insuficientes, muitas vezes inviabilizando o processo (Movimento Pessoas à Frente, 2025b).

Ainda segundo o movimento: “Com a ausência de regras que assegurem os direitos dos temporários e ofereçam segurança jurídica aos gestores, recorre-se à judicialização” (Movimento Pessoas à Frente, 2025b). De um lado, segundo eles, existem ações que buscam direitos como licença-maternidade, estabilidade da gestante, 13º salário e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) proporcional ao tempo trabalhado. De outro, os ministérios públicos questionam a constitucionalidade de leis estaduais e municipais de contratação temporária, com ações de improbidade contra os gestores. Assim:

Precisamos de uma edição da Lei federal que estabeleça normas gerais sobre essas contratações em todas as suas modalidades, estabelecendo um conjunto mínimo de direitos aos agentes temporários, incluindo a licença-maternidade. Em 26 de junho de 2025, foi protocolada no Congresso Nacional um **Projeto de Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado no Setor Público, com base em proposta elaborada pelo Movimento Pessoas à Frente** (Movimento Pessoas à Frente, 2025b, grifo do autor)

O anteprojeto “Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado no Setor Público” (Movimento Pessoas à Frente, 2025a) foi produzido pelo Movimento “Pessoas à frente, juntas por um melhor Estado” com outras três organizações: Sociedade Brasileira de Direito Público (SBDP), Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD) e Profissão Docente: movimento pela valorização docente.

O anteprojeto tem origem justamente na formação dessa coalizão, iniciada em 2021 e liderada pelo Movimento “Pessoas à frente”, organizado pela FL, junto com a SBDP. Em 2024,

a parceria incluiu o Profissão Docente, também liderado pela FL, e celebrou com o CONSAD uma nova parceria com o objetivo de aprofundar o diagnóstico com vistas à obtenção de informações mais detalhadas para munir a elaboração de proposta de lei nacional sobre contratação por tempo determinado.

O CONSAD realizou pesquisa junto aos estados e mapeou a legislação existente, identificou áreas e casos em que a contratação de agentes especiais é utilizada, os gargalos enfrentados pelos gestores na contratação desses agentes, o modo como são feitos os processos seletivos, as características dos contratos, os direitos garantidos e a judicialização enfrentada. Nesse contexto, o movimento solicitou à SBDP a elaboração de minuta de lei. A partir daí foi elaborada a proposta apresentada na Câmara Federal.

A atuação da FL em coalizão com entidades como a SBDP, o CONSAD e o Profissão Docente, por meio da iniciativa “Pessoas à Frente, juntos por um melhor Estado”, deve ser analisada à luz das transformações estruturais que vêm afetando o funcionalismo público brasileiro, especialmente no campo educacional. Essa articulação ocorre em um contexto histórico marcado pela intensificação das formas precárias de contratação, que atingem de maneira particularmente severa os professores da Educação Básica, mas que se estendem a diversas áreas do serviço público.

A coalizão liderada pela FL revela sua capacidade de articulação institucional e explicita as prioridades políticas e ideológicas que orientam sua atuação. Ao promover reformas administrativas sob o discurso da modernização e da eficiência, essas iniciativas contribuem para a consolidação de uma racionalidade neoliberal que busca reconfigurar o Estado segundo os interesses do capital. A autonomia da gestão escolar, frequentemente apresentada como avanço democrático, na prática, tem servido como mecanismo de transferência de responsabilidades para os gestores locais, ao mesmo tempo que os submete à lógica de captação de recursos junto à sociedade civil, especialmente suas frações empresariais.

O Profissão Docente é outra importante iniciativa de associativismo empresarial liderada pela FL. Participam dessa coalizão o Instituto Península, o Itaú Social, o Instituto Natura, o Instituto Unibanco, a Fundação Telefônica e a Fundação Lucia e Pelerson Penido (FLUPP). A coalizão foi criada a partir do Seminário para Construção dos Referenciais Docentes, realizado em 2017. Desde então, essa organização vem desenvolvendo uma agenda de reivindicações referentes à carreira docente no país. Em 2022, produziu, em parceria com o Todos Pela Educação, organização que tem a FL como uma de suas lideranças fundamentais, o documento *Professores – recomendações de políticas docentes para os governos estaduais* (Todos Pela Educação; Profissão Docente, 2022).

Souza e Evangelista (2020) afirmam que esse movimento de “associativismo empresarial” serve a projetos e ações voltados à escolarização para o capital, mas é visto como uma estratégia para o sucesso pelos empresários. Conforme exibido no *site* da FL:

Viabilizamos um ecossistema de impacto formado por organizações que trabalham em causas conectadas e temas que dialogam com os nossos pilares e caminham na direção de um Brasil mais justo e avançado. Ninguém transforma sozinho. Por isso, financiamos ou cofinanciamos organizações, redes e iniciativas, conectamos instituições e pessoas, fortalecemos a gestão de organizações ou redes, disseminamos conhecimento e fazemos *advocacy* por políticas públicas de educação e gestão de pessoas (Fundação Lemann, 2016a).

Isso implica o domínio das ações desses APHs na busca de um único propósito: fortalecer as ações desejadas. A FL, como já dito anteriormente, refere-se a isso como “ecossistema de impacto”. A “rede de parcerias” se transforma em um instrumento eficaz, superando qualquer ação do setor público voltada para a educação.

A análise sobre o associativismo empresarial realizado pela FL reforça a hipótese desta tese de que a organização desempenha destacado papel como APH da classe dominante no Brasil. As ações associativas da fundação conduzem parcerias com outros APHs que recebem financiamento de *holdings* ou apoio técnico e financeiro dos seus braços empresariais, construindo uma enorme trama de organizações com escopo complementar necessário para a implementação dos programas e dos projetos empresariais (Farias, 2021).

Segundo Gramsci, os APHs são organizados pelos intelectuais orgânicos que fomentam a hegemonia. De acordo com o autor:

Todo grupo social, nascendo no terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si, ao mesmo tempo, organicamente, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e político: o empresário capitalista cria consigo o técnico da indústria, o cientista da economia política, o organizador de uma nova cultura, de um novo direito, etc. (Gramsci, 2004, p. 15).

Fontes (2020) qualifica os APHs como empresariais, por serem esses tipos de aparelhos específicos e serem criados e/ou mantidos por empresas ou empresários. Ainda segundo a pesquisadora, os APHEs “[...] têm um caráter ‘educativo’ [...] *todos* atuam na direção da desqualificação dos serviços públicos” (Fontes, 2021, p. 72, grifo da autora). Ela afirma que a atuação burguesa procura a todo momento dividir e fragmentar as classes trabalhadoras, pois

A dominação de classes e a luta pela hegemonia é luta de classes, se trava no terreno das classes sociais. A atuação das classes dominantes começa pela

mimetização de sua aderência filantrópica a algumas causas populares, segue pelo financiamento (através de APHEs ou de empresas) para algumas organizações populares selecionadas, que se tornam dependentes de tais recursos (Fontes, 2021, p. 70).

E reforça que

Os termos mais frequentes nos sites dos APHEs empresariais são “transformar”, “mudar”, “mudar para valer”, “mobilizar”, “voluntariar”, “justiça”, “inclusão”, “sustentabilidade”, “equilíbrio entre o público e o privado”, “melhoria da vida”, “solidariedade”, “pobres”, “vulneráveis”, etc. Não se trata de uma guerra de narrativas, como gostariam pós-modernos de várias nuances. Isso é o que pretendem as classes dominantes, ao capturar os termos da luta proletária para esterilizar seu sentido, maquiar palavras para confundir os subalternos em sua apreensão do mundo, eliminando discursivamente as determinações efetivas da realidade social para sugerir que tudo não passa de mero “discurso” (Fontes, 2021, p. 70).

A atuação das classes dominantes no campo simbólico revela uma estratégia sofisticada de manipulação ideológica, cujo objetivo central é obscurecer a realidade social dos grupos subalternos e naturalizar as estruturas de dominação. Essa manipulação se dá, sobretudo, por meio da linguagem, que se torna um instrumento de disputa política e de produção de hegemonia.

Como aponta Fontes (2021, p. 70): “A luta de classes na linguagem envolve, do lado das classes dominantes, uma refinada manipulação ideológica realizada pelos seus intelectuais”. Essa afirmação evidencia que o domínio sobre os meios de produção simbólica – como a educação, a mídia e os discursos institucionais – é tão central quanto o controle sobre os meios de produção material.

Nesse sentido, a linguagem não é apenas um veículo de comunicação, mas um campo de batalha onde se travam disputas pela definição da realidade social. As classes dominantes, por meio de seus intelectuais orgânicos e instituições, constroem narrativas que buscam legitimar a ordem vigente, apresentando-a como natural, inevitável ou desejável. Essa operação ideológica visa desmobilizar os subalternos, impedindo que reconheçam sua condição de exploração e se organizem politicamente para transformá-la.

Portanto, compreender a linguagem como arena de luta de classes é fundamental para desvelar os mecanismos de dominação simbólica que sustentam a hegemonia burguesa. A crítica à manipulação ideológica promovida pelas elites exige a denúncia das narrativas dominantes e a construção de contradiscursos capazes de expressar os interesses e as experiências dos grupos subalternos, contribuindo para a formação de uma consciência crítica e emancipadora.

Observamos que alguns APHs são voltados para a atuação de convencimento popular, investindo em *marketing* e propaganda de larga escala, e se tornaram muito conhecidos, como é o caso da Fundação Lemann, pois

Eles se associam em diversas redes, que instauram novas e maiores entidades sem fins lucrativos ao agrupar empresas para “Investimento Social”, como o Comunitas, ou reunir outros APHs empresariais, como o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais-GIFE. Alguns APHs empresariais em rede constituem conglomerados temáticos, como o Todos Pela Educação (que pretende definir, implementar e avaliar a educação pública) e o Movimento pela Base, que se propõe a definir e acelerar a implementação da Base Nacional Comum Curricular (Fontes, 2021, p. 69).

É incontestável que os intelectuais orgânicos lideram a parte da classe à qual estão ligados organicamente e a estrutura social, com o objetivo de estabelecer e/ou liderar a hegemonia de sua classe por meio da formação de consenso. Os intelectuais se formam através de especializações na produção, gerando conhecimento científico e cultural. Da mesma forma, são encarregados de desenvolver e disseminar ideologias, orientando essa ação em favor dos interesses das classes dominantes.

Compreendemos que a Fundação Lemann avança efetivamente como um Aparelho Privado de Hegemonia e, mais precisamente, empresarial. Isso desde o início deste século, período marcado pelo crescimento significativo de APHs criados dentro de um contexto de propaganda de um Estado ineficaz. Uma solução possível seria, então, gerenciar de maneira privada, concorrencial e lucrativa políticas públicas voltadas para a maioria da população (Fontes, 2010).

A articulação entre os APHs na criação de intelectuais orgânicos se desenvolve em direção a uma visão empresarial do Estado, formando o Conglomerado de APHs Lemann e Sócios. Segundo as pesquisadoras Farias e Cariello (2024), trata-se de uma matriz significativa para a reprodução de outros APHs e para a expansão do mercado para empresas na educação pública.

Além disso, a FL atua como o principal APHE no papel de liderança e formador de consenso, trabalhando em conjunto com suas “redes de parcerias” e alinhada com os grupos empresariais que buscam estabelecer um consenso nas pautas do empresariado com o Estado, bem como nas organizações empresariais e nos organismos internacionais.

É, portanto, um modo de formar um sujeito subjetiva e objetivamente adequado à sociabilidade burguesa. E essa formação é voltada especificamente para atender ao capital. Segundo Laval, o próprio termo “formação” carrega em si a ideia de que a empresa visa formar os indivíduos. Formar quer dizer, precisamente, dar forma e, no uso atual do termo, “[...] a

finalidade profissional parece comandar teleologicamente as etapas dessa ‘formação’” (Laval, 2019, p. 69).

É perceptível o aumento da quantidade de APHs competindo pela supremacia na aprovação de políticas educacionais. Na área de contenciosos, o Conglomerado de APHs Lemann e seus sócios, especialmente a Fundação Lemann, exerceram e ainda exercem um papel de liderança no direcionamento estratégico do movimento TPE, bem como nas Frentes Móveis de Ação, como o Movimento Pessoas à Frente (Farias, 2022).

Cabe destacar, ainda, segundo a pesquisadora, que

Estes APHEs abrigam os intelectuais orgânicos especializados que materializam o projeto estratégico nacional representativo da fração da classe empresarial sob os princípios neoliberais de orientação internacional. Eles são disseminadores da ideia de que a educação pública é negócio rentável para se investir, apesar dos riscos do mercado; que o poder público é o principal cliente que proporciona escala e repetição dos produtos e serviços e que as políticas educacionais se efetivam sob o modelo de gestão empresarial. Os sujeitos coletivos servem de laboratório para os prepostos/funcionários eficientes e eficazes formados academicamente pelas universidades públicas e privadas e treinados em seus programas de lideranças e talentos (Farias, 2022, p. 9).

A análise dos dados referentes ao projeto institucional da FL revela que sua abordagem para o desenvolvimento de lideranças transcende o treinamento técnico voltado à gestão de instituições educacionais. Trata-se de uma estratégia mais ampla, que visa à construção de um ambiente propício à transformação cultural e política, orientado por uma concepção de mundo alinhada aos interesses do capital. Essa atuação, longe de ser neutra ou meramente técnica, insere-se em um projeto ideológico de formação de intelectuais orgânicos, conforme os marcos teóricos gramscianos, cuja função é garantir a reprodução da hegemonia burguesa nas diversas esferas do Estado integral.

A formação de lideranças promovida pela FL não se limita à capacitação, mas envolve a produção de sujeitos capazes de ocupar posições estratégicas na sociedade civil e na sociedade política, operando como mediadores da racionalidade neoliberal. Portanto, é necessário problematizar a atuação da FL na formação de quadros ideológicos comprometidos com a reprodução da hegemonia burguesa.

A construção de um ambiente de transformação cultural e política, nesse caso, não representa uma abertura democrática, mas sim uma estratégia de dominação simbólica que busca consolidar o poder das elites econômicas sobre o campo educacional. Essa dinâmica reforça a necessidade de uma análise crítica sobre os processos de formação de lideranças e

sobre os projetos que, sob o discurso da inovação e do impacto social, operam como instrumentos de reprodução das desigualdades estruturais.

As pesquisas apresentadas sugerem que a formação de intelectuais orgânicos na FL pode ser vista como um componente de uma estratégia mais abrangente de “conquista do Estado” – um processo pelo qual a influência privada é exercida no domínio público. Nesse contexto, ao investir na formação de líderes por meio de programas sólidos, a fundação cria um grupo de intelectuais que atua nas instituições estaduais e no Terceiro Setor, desenvolvendo estratégias de gestão e inovação que refletem uma perspectiva particular de modernização e eficácia administrativa.

Dessa forma, a FL sustenta uma modalidade de organização que emprega seu considerável poder de influência, prestígio social e elevado poder financeiro, estabelecendo conexões com outros atores privados por meio de um sistema de redes globais. Assim, colabora com governos e outras instituições que compartilham as mesmas perspectivas, impulsionando transformações em agendas completas. Isso abrange os conteúdos a serem ensinados, a abordagem, os materiais a serem utilizados e as políticas educacionais.

Ao posicionar a FL como um APHE, leva-se em conta a provocação apresentada por Pereira e Evangelista (2019, p. 84): “O canto da sereia da Fundação Lemann pode atrair os bem-intencionados ou desavisados. Todavia, não nos é lícito ignorar que estamos diante do arbítrio do capital educador que se manifesta de numerosíssimas formas”.

Em outras palavras, o investimento na criação de parcerias sob o pretexto de “preparar o estudante” ou “contribuir com o sistema educacional brasileiro” esconde a exploração do capital. Esse capital busca qualificar a mão de obra em diversos níveis, incluindo a pós-graduação, cooptando os trabalhadores para que desenvolvam uma cidadania voltada para o consumo.

Em síntese, a capacitação de intelectuais orgânicos na Fundação Lemann está alinhada ao objetivo maior de revolucionar a educação pública e a administração do setor público. A fundação, por meio de processos seletivos, treinamento intensivo e criação de redes de colaboração, aprimora habilidades técnicas e incentiva o surgimento de líderes que, inseridos em um contexto mais amplo de transformação, atuam como agentes orgânicos de mudança social e política.

4 FORMAÇÃO DO INTELECTUAL ORGÂNICO: REDE DE LÍDERES DA FL

Neste capítulo, definimos como a FL e seus associados contribuem na definição do projeto político-educacional. Identificamos quais são as categorias que a fundação está utilizando em seu projeto de propagação da ideologia mercantil na gestão e na formação estratégica de intelectuais orgânicos do capital através da Rede de Líderes. Mapeamos esses desdobramentos, a fim de identificar seus intelectuais orgânicos e apresentar seus posicionamentos diante do empresariamento da educação brasileira.

4.1 A carreira do intelectual orgânico da FL: a rede em números

O surgimento da FL, em 2002, como uma organização de “filantropia familiar” foi uma ação estratégica para alavancar seu estabelecimento como um dos principais Aparelhos Privados de Hegemonia no Brasil na atualidade. Sua organização institucional atua como uma ferramenta na manutenção da hegemonia burguesa e estrutura-se efetivamente na atuação política no interior do Estado Integral, sobretudo na sociedade civil. Como vimos no capítulo anterior, a FL atua em sinergia com uma rede associativa com outros APHs em frentes de ação. Segundo Neves (2005), essa articulação está na base da difusão de uma nova pedagogia da hegemonia.

Defendemos, nesta tese, que a FL, uma vez compreendida como um APH, desenvolve, por um lado, o papel de difundir os valores, as concepções e os projetos dessa frente móvel de empresários brasileiros, articulados no TPE e em outras coalizões. Por outro lado, ela desempenha a função de formar novos intelectuais orgânicos, camada que cumpre obrigatoriamente a difusão dessa nova pedagogia da hegemonia.

A nova pedagogia da hegemonia avança, segundo Neves (2005), por meio de iniciativas educativas e de formação, visando à repolitização da política e à criação de consensos, formando sujeitos e organizações cada vez mais inclinados ao ideário neoliberal e ao padrão de sociabilidade burguês (Neves, 2005). Nesse sentido, a FL promoveu a Rede de Líderes, que atua como formadora dessa camada de intelectuais orgânicos. A RL é descrita assim:

A Rede de Líderes Fundação Lemann é um grupo formado por lideranças comprometidas com a transformação social do Brasil. A Rede foi criada em 2012 com o intuito de conectar em rede brasileiros e brasileiras com talento, comprometimento e com as competências, atitudes e condições necessárias para construir um país mais justo e desenvolvido para todos e todas. A Fundação Lemann apoia, de forma independente e apartidária, essas pessoas

que sonham, colocam a mão na massa e se comprometem com o desenvolvimento do país (Fundação Lemann, 2020b).

A seleção para ingresso na Rede de Líderes é realizada pela FL distinguindo o “perfil” a ser escolhido e com destaque para pessoas com “talento”, que possuam “comprometimento” e “competências” para promover a transformação social no Brasil. Os integrantes atuam em áreas como educação, saúde, desenvolvimento econômico e social, meio ambiente, infraestrutura e justiça social.

A Rede oferece apoio e suporte: desafios temáticos e editais para novas iniciativas; troca de boas práticas e experiências entre membros; momentos formativos com referências nacionais e internacionais; programa de mentoria interna; convite para o encontro anual Redes que Transformam; acesso à plataforma da rede e às suas oportunidades profissionais; e *newsletters* periódicas da rede (Fundação Lemann, 2021d).

Cabe destacar que, desde 2012, houve a transição do “programa de bolsas de estudo” para o “programa de talentos”. O conceito é o seguinte: as bolsas de estudo passaram a ser apenas um dos elementos desse projeto, que, há alguns anos, também incluiu atividades de rede e suporte ao desenvolvimento da carreira dos *fellows* (Fundação Lemann, 2012). Na *homepage* oficial da Rede de Líderes da FL são apresentados os itens: propósitos e valores, pilares de atuação, rede em números e integrantes da rede. A apresentação da Rede impressiona pelo impacto das palavras e mensagens, tendo como título principal “Um espaço de conexão e impulsionamento”. Em seguida, vem sua representação:

A Rede de Líderes Fundação Lemann reúne um grupo de pessoas extraordinárias, que exercem liderança, com grande potencial de mudar o Brasil e que já estão agindo para transformá-lo em um país mais justo e avançado. Aqui, você pode estabelecer contato com outras lideranças, realizar projetos juntos e colaborar trocando experiências. Também tem acesso a oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para conseguir atingir seus objetivos e apoiar na resolução dos principais problemas coletivos do Brasil (Fundação Lemann, 2025a).

De acordo com o *site*, o propósito da Rede é:

Transformar o Brasil em um país mais justo e avançado ao garantir que pessoas de altíssimo potencial transformador e obstinadas em resolver os principais desafios do país liderem iniciativas de impacto social (Fundação Lemann, 2025a).

Quanto aos seus valores, é apresentada a seguinte listagem:

Transformadora - Somos realizadores e mobilizadores. Lideramos a mudança, não delegamos e não esperamos. Temos senso de urgência da realidade e, por isso, estamos resolvendo os desafios do Brasil;

Pragmática - Nossos projetos e ações têm foco em resultados concretos e transformações reais. Nos baseamos em experiências que deram certo, em boas práticas por meio de referências nacionais e internacionais e em evidências científicas;

Colaborativa - Somos uma rede de líderes colaborativa e multisetorial que defende um mesmo ideal: um país mais justo e avançado. Em um ambiente de conexão e inovação, trabalhamos em parceria para encontrar as soluções efetivas para os complexos desafios públicos do Brasil;

Plural - Por meio de uma rede engajada, conectada, diversa e representativa, reunimos diferentes pontos de vista para fomentar diálogos inclusivos e plurais para construir soluções para os diferentes desafios públicos do país;

Suprapartidária - Somos uma rede suprapartidária, não cumprindo nenhuma agenda de qualquer partido político ou pensamento ideológico. No entanto, seus membros têm liberdade de exercer seus direitos de cidadão e serem filiados a qualquer partido político;

Independente - Somos uma rede independente de interesses privados. Não temos agenda oculta. Nos movemos de forma imparcial, apoiados em estudos, que se somam ao conhecimento empírico e à experiência de nossos líderes (Fundação Lemann, 2025a, grifos do autor).

Discorre também sobre o que a Rede promove, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Propósito da Rede



Fonte: Fundação Lemann, 2025a.

E apresenta a Rede de Líderes em números atualizados em 2025, conforme a Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Rede de Líderes em números



Fonte: Fundação Lemann, 2025i.

O processo seletivo acontece anualmente e possui quatro critérios de entrada: comprometimento, potencial de realização, potencial de mobilização e colaboração e diálogo, além de “indicações vindas de membros da rede”. O grupo possuía, em 2019, mais de 600 pessoas divididas nos programas: Terceiro Setor Transforma, Talentos da Saúde, Talentos da Educação, Ponte de Talentos, Líderes Públicos e Lemann Fellowship. Em 2020, houve uma reformulação da rede, e seus membros passaram a ser divididos em grupos de afinidade e em setores de atuação. Hoje, existem sete grupos setoriais e oito grupos temáticos.

Ainda de acordo com a RL,

O Ponte de Talentos continuará sendo um programa focado em diversidade e na preparação para o ingresso em universidades americanas. Seus participantes poderão fazer parte de Grupos de Afinidades diversos, de acordo com seu setor de atuação e tema de interesse. Nesse mesmo sentido, os *Lemann Fellows* – líderes que receberam bolsa de estudos para pós-graduação ou pesquisa em alguma das universidades internacionais parceiras – também passam a participar de outros Grupos de Afinidade por seu setor de atuação e tema de interesse (Fundação Lemann, 2020b).

A FL viabiliza a participação e a formação dessas lideranças em formato de rede, isto é, permite o intercâmbio entre diferentes líderes para que troquem conhecimentos e experiências, propiciando, assim, coesão social e ideologia empresarial na formação dos líderes. A produção desses intelectuais orgânicos gera uma homogeneização de visões, tais como centralizar a experiência educacional em instituições de “centro” do capitalismo. O programa difunde pressupostos neoliberais de gestão pública e liberalismo individualista.

A Fundação Lemann exige que seus líderes mantenham um alto nível acadêmico e estejam comprometidos com melhorias contínuas para os problemas sociais do Brasil. Isso pode ser alcançado por meio do desenvolvimento de projetos nos setores público, privado, Terceiro Setor, ou através do empreendedorismo. Além disso, eles devem reportar-se constantemente à fundação sobre suas ações no Brasil, contribuir para o crescimento da Rede de Líderes e auxiliar no recrutamento de novos agentes de mudança.

Como vimos, a Rede de Líderes da Fundação Lemann possui sete áreas de atuação e oito temas de interesse. As áreas são assim distribuídas: Academia; Educadores em Escolas; Negócios Sociais; Organismo Multilateral/Internacional; Setor Privado/Setor Público; e Terceiro Setor. E os temas distribuem-se desta forma: Desenvolvimento Econômico; Desenvolvimento Social; Educação; Gestão Pública; Infraestrutura; Justiça Social; Meio Ambiente/Sustentabilidade; e Saúde (Fundação Lemann, 2025a).

A Rede de Líderes, através de seus membros, passou a ter uma divisão em grupos de afinidade, conforme mencionamos. Os participantes de todos os programas podem fazer parte de grupos diversos, de acordo com seu setor de atuação e seu tema de interesse. Como por exemplo, os *Lemann* (Fundação Lemann, 2020b).

Os grupos setoriais são: Talentos da Academia; Talentos do Setor Público; Talentos do Terceiro Setor; Talentos do Setor Privado; Talentos do Empreendedorismo Social; Talentos de Organismos Multilaterais; e Talentos de Escolas. Já os grupos temáticos são estes: Talentos da Educação; Talentos da Saúde; Talentos do Desenvolvimento Social; Talentos do Desenvolvimento Econômico; Talentos da Justiça Social; Talentos do Meio-Ambiente; Talentos da Infraestrutura; e Talentos da Gestão Pública (Fundação Lemann, 2020b).

A partir dessas informações, realizamos uma pesquisa sobre a trajetória de alguns “líderes”, a fim de entender de que maneira a Fundação Lemann trabalha como “formadora” de intelectuais e seus lugares de atuação. E analisamos os dados publicizados na *homepage* da fundação. A RL está distribuída nas cinco regiões do Brasil e no exterior. Atualmente, conta com igualdade numérica entre homens e mulheres, 33% de pessoas negras e indígenas, e 65% de pessoas brancas.

Regionalmente, a Rede de Líderes é formada por: 258 integrantes de São Paulo (SP); 94 do Rio de Janeiro; 68 de Minas Gerais (MG); 18 de Pernambuco; 15 do Ceará; 16 de Santa Catarina; 13 da Bahia; 12 do Distrito Federal; 8 de Goiás; 8 do Paraná; 8 do Espírito Santo (ES); 6 do Rio Grande do Sul; 5 do Pará; 5 do Acre; 5 do Maranhão (MA); 4 do Rio Grande do Norte; 4 do Amazonas; 2 de Alagoas; 2 da Paraíba; 2 do Piauí; 1 integrante de Rondônia; 1 de

Mato Grosso do Sul; 1 de Sergipe; 1 do Amapá; e 130 integrantes no exterior (Fundação Lemann, 2025a). A RL conta, hoje, com 783 líderes, distribuídos conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Áreas de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Fundação Lemann, 2025a.

É importante destacar que 83% dos membros estão no Brasil e 17% em outros países, tais como Estados Unidos, Chile, Canadá, Portugal, Espanha, França, Suíça, Inglaterra, Japão, China e Israel. Apesar dos dados numéricos estarem atualizados em sua *homepage*, somente encontramos informações dos membros das duas últimas turmas da RL (2021 e 2025), com 60 novos membros cada uma. Buscamos analisar o perfil individual, assim como a área de atuação desses “novos talentos”.

Em novembro de 2021, ao final do processo seletivo, tivemos esses 60 novos membros da Rede de Líderes da Fundação Lemann. Com esses 60 nomes aprovados (porém, com somente 29 disponibilizados no *site*), a rede passou a contar com 698 pessoas que atuam em diversos setores e com diferentes histórias de vida.

Segundo a própria fundação, o processo seletivo foi feito com base na indicação de nomes pelos atuais membros, que também participaram da seleção, realizando entrevistas e conversas com os potenciais ingressantes. Porém, a FL declara que não possui um processo contínuo de seleção de organizações parceiras e apoiadas. Em seu *site*, há uma seção chamada “faça parte”, convidando as pessoas a se tornarem “coinvestidores” e a se juntarem à equipe “timaçofi” ao se candidatarem a um emprego na FL (Fundação Lemann, 2025f).

Nota-se que a FL trabalha em conjunto com seus parceiros, empregando os indicadores de avaliações internas e externas, inovação tecnológica e capacitação de líderes, tanto na gestão educacional quanto na gestão pública, para fomentar políticas públicas voltadas à educação.

Foram 240 pessoas indicadas, e 40 membros da rede participaram do comitê de seleção. No Quadro 8, a seguir, vejamos os 29 membros da Turma de 2021 da Rede de Líderes da Fundação Lemann que foram disponibilizados no *site* oficial da FL.

Quadro 8 – Turma 2021 da Rede de Líderes

Nome	Função	Área de Atuação
Abidan Henrique da Silva	Vereador	Política
Adriana Barbosa	CEO da PretaHub	Empreendedorismo
Alessandro Molon	Deputado Federal	Direito e Meio Ambiente
Alessandro Vieira	Senador da República	Política e Segurança Pública
Amaral Medeiros	Engenheiro mecatrônico	Tecnologia e Inovação
Anna Mortara	Avaliadora estratégica	Economia e Administração Pública
Antonio Claret de Oliveira Junior	Advogado e médico veterinário	Direito e Medicina Veterinária
Arthur Lima	Dentista e CEO da AfroSaúde	Saúde
Beatriz Azevedo	Ativista climática e advogada ambiental	Meio Ambiente
Carolina Stecca Douek	Economista	Economia
Cecilia Cortez da Cunha Cruz	Assessora no Gabinete do Secretário de Educação	Educação
César Filho	Empreendedor e CEO da WeCancer	Saúde
Cibele Franzese	Professora da FGV	Administração Pública e Políticas Públicas
Clea Ferreira	Pesquisadora	Educação e Cultura
Cristina Mori	Consultora em Desenvolvimento Organizacional	Liderança e Gestão Pública
Daniel Munduruku	Escritor e professor	Cultura e Educação Indígena
Domingos Savio Alcantara Machado	Membro fundador da Associação de Gestores de TI	Tecnologia e Inovação
Fabricio Bonecini de Almeida	Defensor dos Direitos Humanos	Políticas Públicas e Direitos Humanos
Flávia Bellaguarda de Castro Chuery	Fundadora da Youth Climate Leaders	Meio Ambiente e Sustentabilidade
Francisco de Moura Cândido	Presidente Adjunto do Instituto Pupŷkary	Meio Ambiente e Educação Indígena
Frederico da Costa Amâncio	Secretário Estadual de Saúde	Saúde e Desenvolvimento Econômico
Gabriel Barreto Corrêa	Líder de Políticas Educacionais	Educação
Geyce Fernanda Ferreira	Líder do Núcleo Mulheres do Brasil Manaus	Empoderamento Feminino
Gil Souza de Santanna Junior	Cientista de dados e gerente de produto	Tecnologia e Educação
Haroldo Correa Rocha	Economista e professor	Educação e Planejamento
Irapuã Santana	Advogado e procurador	Direito

Israel Matos Batista	Deputado Federal	Educação e Políticas Públicas
Jefferson Santos	Vereador	Política e Empoderamento Comunitário
Jessika Moreira	Diretora-executiva no movimento Pessoas à Frente	Gestão e Liderança

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro acima, mesmo prejudicado pela falta de informações no *site*, ou até quando solicitadas à FL através de correio eletrônico, observamos que a área de educação é uma das mais representadas, com vários membros atuando como professores, assessores, líderes de políticas educacionais e pesquisadores. Em seguida, temos a política, inclusive, ocupando cargos eletivos como os de vereador, senador e deputado federal.

No ano de 2025, a Rede de Líderes ganhou mais 60 novos membros, com a nova composição, além de ampliar a diversidade nos campos de raça, gênero, território e área de atuação. Segue, no Quadro 9, a relação dos membros da Turma de 2025.

Quadro 9 – Turma 2025 da Rede de Líderes

Nome	Função	Área de Atuação
Adriana Santos Alves	Diretora de Pessoas, Governança e Integridade	Pacto Global ONU
Aline Telles Coelho	Diretora-executiva	Fundo Agbara
Alvaro Rogério Duboc Fajardo	Secretário de Economia e Planejamento	Estado do Espírito Santo
Amanda Brito Parish de Orleans	Cofundadora	Inclusi
Amanda Cirillo Brollo	Servidora Pública Federal – Agente de Polícia Rodoviária Federal	Servidor Público
André Georges Monteiro de Carvalho	Fundador e CEO	Play for a Cause Tecnologia e Comunicação para Impacto Social
André Moreira Fraga	Vereador	Salvador
Andrezza Rosalém Vieira	Secretária de Desenvolvimento Social	Estado de São Paulo
Bruna Tsarbopoulos de Resende	Presidente	Instituto Semear
Carlos Eduardo Pignatari Filho	Diretor de Impacto Positivo	AMBEV
Cristiano Vasconcelos da Silva	Diretor	Museu do Amanhã/IDG
Cristieni Castilhos	Diretora-executiva	MegaEdu
Dagoberto Mendonça da Silva	Gerente de Controladoria para Sustentabilidade	AMBEV
Daiane Boelhouver Menezes	Subsecretária de Projetos Estruturantes	Secretaria da Reconstrução Gaúcha do Governo do

		Estado do Rio Grande do Sul
Daniel Grynberg	Diretor-executivo	Associação Grupo +Unidos
Elaine da Silva Gontijo	Chefe de Gabinete	Senado Federal – Gabinete do Senador Alessandro Vieira
Eliezer Luiz dos Santos Leal	Diretor-executivo	Singuê
Eraldo Ricardo dos Santos	Gerente Adjunto	Sebrae Nacional
Flávia Martins de Carvalho	Juíza-ouvidora	Supremo Tribunal Federal
Francisco Mello Castro	CEO	Scintilla – Educação e Trabalho
Genesson Honorato dos Santos	Sócio e diretor de Inovação e Conexões	Kuba Audio
Geovana Borges	Relações Corporativas Institucionais	Central Única das Favelas (CUFA)
Giancarlo Moreira Gama	Diretor-executivo	Jevy Cidades
Gilmar Bueno de Alcantara Junior	CEO e fundador	Unicainstancia
Gilmara Martins Marcos Galache	Assessora Técnica	Organização CAIANAS, Conselho do Povo Terena e Distrito Sanitário Especial Indígena do Mato Grosso do Sul
Guilherme Theo Rodrigues da Rocha Sampaio	Diretor	Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT
Ianna Fernandes de Almeida Brandão	Diretora	Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza (CITINOVA)
Igor Leonardo da Rocha dos Santos	Fundador / CEO	AfroSaúde
Jandaraci Araújo	Presidente	Instituto Conselheira 101
Joel Luiz Costa	Cofundador e Diretor-executivo	Instituto de Defesa da População Negra
Johnny William Cruz Borges	Diretor de Impacto Social	iFood
Joice Portella dos Santos	Diretora de ESG	Grupo Educacional Yduqs e Diretora-executiva do Instituto Yduqs
Julia Guerra Fernandes	Diretora e Sócia-fundadora	Laboratório para Redução da Violência (Leme)
Juliana Teles de Andrade	Cofundadora	Impact Hub Manaus
Julimária dos Santos Sousa	Gerente de Inovação e Desenvolvimento	Motriz
Lise V. da Costa Tupiassu Merlin	Diretora	Clínica de Direitos Humanos da Amazônia – UFPA
Luciana Sarah Jacob N. Minev	Fundadora e CEO	Singulari Consultoria
Luís Fonseca	Chefe de Gabinete	Desenvolve SP
Marcus Vinícius Barão Rocha	Presidente/Chair	Y20 (Youth20) – Grupo Oficial das Juventudes do G20

Marianna Sampaio	Chefe de Gabinete	Deputada Marina Helou na ALESP
Martina Laukant Ehrenberg Müller	Oficial de Parcerias	Escritório da ONU para a Redução do Risco de Desastres (United Nations Office for Disaster Risk Reduction)
Matheus Sobreira Farias	Pesquisador	Harvard University
Michele N. Salles Villa Franca	Diretora de Ecossistema e Relações Corporativas	AMBEV
Nicolas Ignacio Robinson Andrade	Head América Latina	OpenAI
Pedro Duarte dos Santos Soares Junior	Vereador	Cidade do Rio de Janeiro
Rafael Lopes de Moraes	Secretário Municipal da Educação	Prefeitura Municipal de Itarema
Roberto Alves Bezerra Júnior	Gerente Geral de Tecnologia	Secretaria de Educação do Recife
Rodrigo Mendes Cavalcante	CEO	Phomenta
Samira Soares Sá	Coordenação Geral	Movimento Negro Unificado na Bahia
Sofia Fernandes de Oliveira	Diretora	Letrus
Soraya Monteiro Brandão	Coordenadora-Geral de Capacitação de Altos Executivos	ENAP
Suellen da Silva Rodrigues	Diretora Regional de Geração de Dados e Sistemas de Saúde para Latino-América	MSD
Tarso Otavio Costa de Oliveira	Coordenador Executivo	RegeneraRS
Tatiana de Assis Ribeiro	Diretora-executiva	Movimento Brasil Competitivo
Thalita Monteiro Maia	Assessoria Especial	Secretaria de Administração – Casa Civil – Presidência da República
Thiago Alves do Nascimento	Diretor-executivo	Instituto Decodifica
Victor Porto Almeida	Diretor-executivo	Associação Polo Digital de Manaus
Vinicius Gonzalez Bueno	Pesquisador e Consultor	Harvard Kennedy School
Vinicius Mendonça Neiva	Secretário Executivo/Adjunto	Secretaria de Educação do Estado de São Paulo
Yriz Soares da Silva	Coordenadora Geral e Diretora Substituta	Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste quadro, diferentemente da Turma de 2021 da Rede de Líderes, observamos que a área mais atendida é a do Setor Público, incluindo secretários de Estado (Economia e Planejamento, Desenvolvimento Social e Projetos Estruturantes), secretários municipais

(Educação e Tecnologia), e do legislativo, como vereadores. No Setor Privado, estão presentes empresas de impacto social, grandes corporações (AMBEV e iFood) e ONGs da área de Educação e Inclusão Social. Nosso recorte, mesmo que prejudicado, apresenta algumas mudanças significativas ou, possivelmente, estratégicas de atuação da FL. Comparando as turmas de 2021 e 2025, temos o que apresenta o Quadro 10.

Quadro 10 – Comparativo das Turmas de 2021 e 2025

Característica	Quadro 8	Quadro 9
Número de participantes	29	60
Diversidade de setores	Média	Alta
Enfoque qualitativo	Temático	Institucional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inevitavelmente, identificamos que a composição da Turma 1 é de especialistas e ativistas por tema, ideal para discussões de conteúdo e aprofundamento técnico. Já na Turma 2, observamos inúmeros líderes, tomadores de decisão e gestores em suas instituições de alto impacto. O que é perfeito para a FL na mobilização de recursos e parcerias, bem como na implementação de projetos. Ao combinar o perfil temático do Quadro 8 com a força institucional do Quadro 9, podemos afirmar que há um caminho claro para unir expertise e poder de execução em iniciativas de alto impacto.

A formação e a competição entre *fellows* naturalizam restrições de acesso e ocultam as desigualdades estruturais que moldam suas trajetórias acadêmicas e profissionais. A RL implementa seus programas de reforma administrativa, curricular e avaliativa em diversos estados e municípios. Assim como ocupa espaços de formulação de políticas públicas, e o APH Lemann reconfigura o papel do Estado, de provedor universal a executor administrativo de modelos de gestão empresarial.

Em vista disso, temos um modelo de formação subjetiva e objetivamente adequado à sociabilidade burguesa, ou seja, do capital-imperialista. Laval traz contribuições para pensar esse processo, mostrando que o próprio termo “formação” carrega em si a ideia de que a empresa visa formar os indivíduos. Formar quer dizer, precisamente, dar forma e, no uso atual

do termo, “[...] a finalidade profissional parece comandar teleologicamente as etapas dessa ‘formação’” (Laval, 2019, p. 69).

Pronko (2014) reforça que, adaptados às condições sócio-históricas, esses organismos, situados no conjunto de organizações nacionais e internacionais (governamentais, intergovernamentais, filantrópicas e privadas), dão suporte, formulam, reformulam e disseminam suas orientações de política.

A compreensão da Rede de Líderes como um dispositivo operado por APHs amplia significativamente a análise sobre as formas contemporâneas de exercício do poder pelas frações da classe dominante. A disputa pela hegemonia não se dá apenas por meio das urnas ou do controle dos mercados, mas, sobretudo, pela ocupação estratégica dos circuitos de formação de elites, nos quais se moldam os sujeitos que irão reproduzir e legitimar a concepção de mundo burguesa. Nesse sentido, a FL desempenha um papel central ao estruturar programas de formação de lideranças que visam, em última instância, produzir intelectuais orgânicos vinculados aos interesses do capital financeiro transnacional.

Esses sujeitos não são formados apenas para atuar em espaços técnicos ou administrativos, mas para ocupar posições de influência em um projeto mais amplo de reorganização ideológica da sociedade, no qual a educação é instrumentalizada como campo estratégico de produção de consenso.

Ao formar sujeitos organizadores de classe, a fundação naturaliza a lógica do mercado como princípio organizador da vida social. É preciso destacar que essa camada de intelectuais orgânicos, formada diretamente pelas ações da fundação, difere daquela que ocupa os postos dirigentes no interior da própria instituição. Enquanto a camada dirigente atua na formulação estratégica e na articulação com o capital, a segunda camada é composta por lideranças emergentes, moldadas para difundir e operacionalizar os valores da fundação em múltiplos espaços sociais, da escola à política institucional.

É evidente que as diversas frentes de formação de líderes, isto é, formação de intelectuais orgânicos da FL, criam oportunidade de defesa do interesse da classe dominante, ao passo que são esses intelectuais que vão atuar fora e dentro do Estado, formulando e colocando em prática políticas públicas de cunho empresarial.

Longe de representar uma democratização do acesso à liderança ou uma valorização da diversidade de perspectivas, essas iniciativas operam como mecanismos de reprodução ideológica, voltados à consolidação de um projeto político que articula os interesses do capital com a gestão do Estado.

4.2 Os desdobramentos, as conexões e o impulsionamento da Rede de Líderes da FL

O universo que envolve a RL é diretamente proporcional ao imenso campo exploratório de atuação da FL. Esta que conta com inúmeros parceiros estratégicos com metas e objetivos muito bem alinhados a seus propósitos. E dessa forma, aproveita o seu potencial de investimento e acredita que formar e capacitar as suas lideranças ajudará a enfrentar o problema social.

Nesse sentido, ao analisar a *homepage* da FL em relação aos seus parceiros e às suas conexões, percebemos, mais uma vez, a preocupação com as narrativas e a apresentação para o público em geral. As parcerias são chamadas de “Ecossistema de impacto da Fundação Lemann”, que é composto por organizações parceiras, coinvestidores, governos, universidades de excelência e centros de pesquisa que atuam de forma integrada para fomentar transformações sociais e educacionais no Brasil.

Nosso **ecossistema de impacto** é formado por organizações parceiras, coinvestidores, governos, universidades de excelência e centros de pesquisa. Juntos, impulsionamos a transformação rumo a um **Brasil mais justo e desenvolvido**, com organizações parceiras que compartilham do nosso sonho e objetivos comuns: fortalecer e implementar políticas públicas que garantam uma **educação pública de qualidade; e desenvolver lideranças diversas, abertas ao diálogo e comprometidas com soluções inovadoras e relevantes para o país**. É assim, lado a lado, que impulsionamos toda pessoa a atingir seu potencial. A iniciar novas histórias. A mudar o Brasil, mesmo (Fundação Lemann, 2021c, grifos do autor).

A aliança dessas “parcerias de impacto” potencializa o avanço dos APHs e de seus intelectuais orgânicos, representados por grandes grupos privados e suas articulações junto aos agentes públicos, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Parcerias de impacto – FL



Fonte: Fundação Lemann, 2021c.

A atuação de cada parceiro de impacto se entrelaça aos interesses da FL, ofertando estratégias de ensino e aprendizagem, mas também de formação docente e de gestão escolar. Essa lógica de formação educacional neoliberal submete todo o processo às necessidades do mercado, oferecendo “pacotes” educacionais diversificados para, enfim, valorizar e difundir, por meio da educação, uma eficiente publicização da cultura empresarial com ações educacionais e indicação ou recomendação de lideranças formadas pela FL.

A “Nova Escola”³¹ se intitula como “[...] uma plataforma digital que produz reportagens, cursos autoinstrucionais, formações, planos de aula e materiais educacionais para fortalecer os professores brasileiros e é acessada por cerca de 3,1 milhões de pessoas por mês” (Fundação Lemann, 2021c).

Porém, ao vasculharmos mais sobre a parceria, verificamos que a FL é mantenedora da Associação Nova Escola, que se associou ao Google.org a fim de “subsidiar para o trabalho docente” – antes, durante e depois da aula, na produção de milhares de planos de aula estruturados e alinhados à BNCC.

Acreditamos que todos os alunos e alunas, independentemente da região onde vivem ou de sua condição socioeconômica, têm o direito de aprender. É isso que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) busca garantir ao definir os conhecimentos e as habilidades essenciais de cada etapa da vida escolar – da Educação Infantil ao Ensino Médio. A Base funciona como uma espinha dorsal para outras políticas importantes e pode ajudar a garantir um maior alinhamento entre os currículos, os materiais didáticos, a formação dos professores e as avaliações – o que facilita muito o processo de ensino e aprendizagem dentro de cada escola no país. Além disso, a Base ajuda os pais e a sociedade a cobrar das escolas e dos governos o direito de aprendizagem das crianças (Fundação Lemann, 2018c).

O Centro Lemann (CL) de Liderança para Equidade na Educação surgiu em 2021, e tem como missão “[...] promover aprendizagem com equidade na educação básica, por meio da formação de lideranças educacionais e do fomento à pesquisa aplicada” (Centro Lemann, 2023a). Na plataforma da rede, dão continuidade ao mesmo discurso do GL:

Somos o Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, uma organização independente, apartidária e global, idealizada pela Fundação Lemann e inspirada pelo município de Sobral, no Ceará. Nossa missão é promover aprendizagem com equidade na educação básica, por meio da formação de lideranças educacionais e do fomento à pesquisa aplicada (Centro Lemann, 2023a).

³¹ “Jorge Paulo Lemann, criador da Fundação Lemann, mantenedora da Associação Nova Escola, e Fábio Coelho, presidente do Google Brasil, anunciaram parceria das empresas para projeto que visa melhorar a Educação no Brasil” (Semis, 2017).

A atuação é centralizada por meio de dois programas, o Formação de Lideranças Educacionais e o Programa de Pesquisa Aplicada, que são desenvolvidos com suas parcerias e aplicadas no Brasil e em outros países.

O Programa de Formação de Lideranças Educacionais destina-se a secretárias(os) de educação, técnicas(os) que acompanham as escolas e diretoras(es) escolares. Buscamos apoiar essas(es) profissionais a repensar suas crenças, valores e atitudes, ampliar seu compromisso com a equidade, desenvolver visão sistêmica e fortalecer sua capacidade técnica na área da gestão, com foco prioritário para as questões pedagógicas. Nossa ambição é chegar a todas as redes de ensino do Brasil em um prazo de 15 anos, além de compartilhar conhecimentos e realizar parcerias com países que enfrentam dificuldades semelhantes às nossas (Centro Lemann, 2023b).

Já o Programa de Pesquisa Aplicada

[...] tem como objetivo apoiar pesquisadores e centros de pesquisas nacionais e internacionais a realizar estudos de ponta, que indiquem evidências e soluções efetivas para redução das desigualdades educacionais. Também busca apoiar a construção e a adoção de indicadores voltados a avaliar e dar visibilidade a resultados relacionados à promoção de equidade na educação (Centro Lemann, 2023b).

O CL também organiza programas para alunos de mestrado, doutorado, MBA, acadêmicos visitantes no exterior, ou seja, amplia sua rede de investimentos em educação, Escola de Pós-graduação em Educação da Universidade de Stanford, na Califórnia, onde mantém o Centro Lemann de Empreendedorismo e Inovação Educacional no Brasil.

Ao estabelecer um centro com o propósito de debater, pesquisar e elaborar projetos para a educação pública no Brasil, em uma universidade americana, considerando as variações culturais e as diferentes condições de vida, determina, na prática, uma mudança de paradigma. Isso demanda significativos investimentos locais, pois exercem uma influência direta no tipo de escola que os empresários desejam para as redes públicas de educação do Brasil.

O Reúna é outra parceria que atuou em torno da BNCC e do Novo Ensino Médio, é uma das organizações com maior incidência nos projetos e nos programas, que realiza pesquisas e desenvolve ferramentas práticas para apoiar redes de educação e escolas na implementação de políticas com foco na aprendizagem dos estudantes. O instituto declara:

[...] zelamos pela qualidade da implementação da BNCC, criando referências nacionais para a construção de um sistema educacional coerente em quatro frentes – currículo, material didático, avaliação e formação. Ao lado de uma ampla rede de parceiros, fortalecemos o cenário educacional e buscamos avanços na aprendizagem de todos os estudantes brasileiros (Instituto Reúna, 2020).

A MegaEdu, segundo sua *homepage*, é uma “[...] organização sem fins lucrativos que trabalha para levar internet de alta velocidade para todas as escolas públicas do Brasil” (MegaEdu, 2022). De acordo com Derevecki (2023), “[...] este grupo pode influenciar decisões dentro do MEC envolvendo cerca de R\$ 6,6 bilhões”. A influência é resultado de um acordo fechado entre o MEC e a MegaEdu, que é financiada pela FL, para que a organização opine a respeito de políticas públicas de conectividade nas escolas do país. A Motriz³² é outra parceira que se apresenta como uma

Organização sem fins lucrativos que tem como missão fortalecer governos locais para que entreguem serviços de qualidade a todas as pessoas no Brasil, com um olhar transversal para equidade étnico-racial, equidade de gênero e sustentabilidade socioambiental (Motriz, 2024).

A atuação da Fundação Lemann na formação de gestores públicos, lideranças e educadores insere-se em uma estratégia mais ampla de empresariamento da educação, que visa reconfigurar as práticas pedagógicas e administrativas segundo os princípios da gestão privada. Ao estabelecer parcerias com secretarias municipais e estaduais de educação, a fundação oferece programas de “formação” que, sob o discurso de inovação e impacto, operam como instrumentos de difusão de uma racionalidade gerencial voltada à eficiência, à mensuração de resultados e à responsabilização individual. Essa intervenção revela o avanço de um projeto político que busca moldar o setor público conforme os interesses do capital.

A ampliação dos interesses da FL no setor público, especialmente na Educação Básica, evidencia a magnitude e a ambição de um projeto que ultrapassa a mera colaboração institucional. Trata-se de uma engenharia ideológica que viabiliza a disseminação de produtos, serviços e tecnologias educacionais desenvolvidos por conglomerados privados, frequentemente apresentados como soluções universais para os problemas da educação pública. A atuação desses parceiros, denominados “parceiros de impacto”, reforça a conexão entre o público e o privado, promovendo uma simbiose que assume proporções cada vez mais abrangentes e complexas.

Essa articulação revela uma nova forma de captura do Estado, em que a educação pública se torna um campo privilegiado para a expansão de interesses empresariais, sob o manto da filantropia e da inovação social. A formação de gestores e educadores, nesse contexto, não se orienta pela valorização da autonomia pedagógica ou pela construção coletiva do

³² Da fusão entre o Instituto Gesto e o Vetor Brasil, nasceu uma nova marca: Motriz.

conhecimento, mas pela incorporação de práticas e valores empresariais que despolitizam o trabalho docente e subordinam a escola à lógica do mercado.

Assim, é fundamental problematizar os impactos dessa atuação sobre a estrutura do Estado, a função social da educação e a formação de sujeitos críticos, especialmente diante da crescente influência de intelectuais orgânicos na definição das políticas públicas educacionais.

Destarte, a FL constrói sua imagem institucional por meio de uma narrativa mobilizadora que associa o desenvolvimento nacional à realização do potencial individual, promovendo uma visão de transformação social. Ao afirmar que o progresso do Brasil depende de pessoas incentivadas a transformar suas vidas e contribuir para um país mais justo e desenvolvido, a fundação recorre a uma retórica inspiradora que, embora sedutora, opera como instrumento de legitimação de uma concepção de mundo alinhada aos interesses do capital.

Essa lógica se materializa na proposta de criação de um “ecossistema de impacto”, que atua em duas frentes principais: a promoção da equidade na aprendizagem de crianças e adolescentes e o desenvolvimento de lideranças diversas comprometidas com a transformação social (Fundação Lemann, 2018c). No entanto, é necessário problematizar o conteúdo e os limites dessa equidade proposta, bem como os critérios que definem quem são essas lideranças e quais valores orientam sua formação.

A ideia de impacto, amplamente utilizada pela fundação, é voltada para a implementação de políticas e práticas inovadoras, em parceria com governos e organizações da sociedade civil. Contudo, essas parcerias são constituídas majoritariamente por atores que compartilham da mesma racionalidade empresarial, como evidenciado na atuação dos chamados “parceiros apoiados e de atuação”. Essa homogeneidade ideológica revela uma estratégia de construção de hegemonia, na qual a diversidade é instrumentalizada como valor discursivo, mas não necessariamente como prática política plural.

Portanto, a atuação da FL deve ser compreendida como parte de um projeto de reconfiguração do campo educacional brasileiro, no qual a formação de lideranças e a implementação de políticas públicas são orientadas por uma pedagogia da hegemonia que busca moldar subjetividades e práticas sociais segundo os interesses da classe dominante. A análise crítica desse ecossistema de impacto permite evidenciar os mecanismos de poder simbólico e material que sustentam a atuação dos intelectuais orgânicos na educação pública, contribuindo para a despolitização do debate educacional e para a consolidação de uma racionalidade neoliberal no interior do Estado.

A FL atua lado a lado com “parceiros apoiados” e “de atuação”, estes que têm praticamente os mesmos propósitos que os anteriores, como podemos ver na Figura 4, a seguir.

Figura 4 – Parceiros apoiados e de atuação da FL



Fonte: Fundação Lemann, 2021c.

Esses parceiros apoiados e de atuação da FL atuam em diversos setores estratégicos para a consolidação do projeto político-educacional, materializando o novo papel assumido pelo empresariado brasileiro em relação à educação em geral, os quais se encontram dispostos no Quadro 11.

Quadro 11 – Parceiros apoiados e de atuação da FL

Organização	Área de atuação
Casa Sueli Carneiro	Direitos Humanos e Igualdade Racial
Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB)	Educação e Inovação
Centro de Liderança Pública (CLP)	Liderança e Gestão Pública
CAEd (UFJF)	Avaliação Educacional
Columbia Global Centers	Educação e Pesquisa
CONSED	Educação Básica
CONSEC	Educação e Cultura
CONSAD	Administração Pública
D³E	Desenvolvimento Econômico e Social
ENAP	Administração Pública e Gestão
Ensina Brasil	Educação e Formação de Professores
Fundação Estudar	Educação e Desenvolvimento de Talentos
Fundação João Pinheiro	Administração Pública e Pesquisa
Gerando Falcões	Inclusão Social e Desenvolvimento Comunitário
GIFE	Filantropia e Investimento Social
Herby	Saúde e Bem-estar
Instituto Identidades do Brasil	Igualdade Racial e Inclusão
Inspere	Educação e Pesquisa
Articule	Educação e Políticas Públicas
Instituto Brasil de Tecnologias da Saúde	Saúde e Tecnologia
Dados contra o Racismo (Dacor)	Igualdade Racial e Pesquisa
Escolas Criativas	Educação e Inovação
Instituto Four	Educação e Desenvolvimento de Talentos
Instituto Tênis	Esporte e Educação
Instituto Rainhas	Inclusão Social e Desenvolvimento Comunitário
Instituto Rodrigo Mendes	Educação Inclusiva
Instituto Sou da Paz	Segurança Pública e Direitos Humanos
IEDE	Educação e Desenvolvimento
IEPS	Saúde Pública e Pesquisa

IPEPO	Saúde e Pesquisa
JEDUCA	Jornalismo e Educação
Khan Academy	Educação e Tecnologia
Legisla Brasil	Políticas Públicas e Educação
Mahin Consultoria Antiracista	Igualdade Racial e Consultoria
Movimento pela Base	Educação Básica
Movimento Pessoas à Frente	Gestão Pública e Liderança
Parceiros da Educação	Educação Básica
Piraporiando	Educação e Cultura
Proa	Educação e Desenvolvimento de Talentos
QEdu	Educação e Tecnologia
Qintessa	Investimento Social e Desenvolvimento
RBAC	Educação e Cultura
Sitawi – Finanças do Bem	Investimento Social e Desenvolvimento
SBAP	Administração Pública e Pesquisa
SBDP	Direito e Políticas Públicas
Todos Pela Educação	Educação Básica
UNDIME	Educação Básica

Fonte: Elaborado pelo autor com base Fundação Lemann, 2021c.

A FL demonstra um caráter diretivo ao diversificar suas ações a fim de ampliar suas linhas e seus programas juntamente com seus APHs. Podemos perceber que, em sua maioria, essas ações estão direcionadas para o campo educacional e da administração pública. A FL participa também do Movimento pela Base, que se descreve como

[...] uma organização não governamental e apartidária que, desde 2013, por meio da construção conjunta com pessoas e instituições, se dedica a apoiar e monitorar a construção, a implementação com qualidade da BNCC (Base Nacional Comum Curricular) e o seu aprimoramento ao longo do tempo. Em 12 anos de atuação, desenvolvemos pesquisas e produzimos conhecimento, monitoramos o avanço da causa, incidimos em políticas públicas e lideramos uma rede de especialistas e instituições para garantir que todas as crianças e jovens brasileiros possam exercer os seus direitos de aprendizagem e desenvolvimento (Movimento pela Base, 2025).

Contudo, a FL não opera isoladamente. Sua atuação demonstra ser um grupo político suprapartidário, formado também por inúmeras instituições interessadas em garantir a implantação das estratégias empresariais na BNCC. Isto é, suas ações evidenciam uma rede de

alianças e influência, com destaque para seus parceiros que desempenham um papel ativo na privatização da educação – organizados no TPE. Nesse mesmo período, foi criado o Movimento pela Base, que serviu como articulação para que pudessem participar ativamente da elaboração da Base Nacional Comum Curricular.

É importante ressaltar que a BNCC foi implementada durante o governo golpista de Michel Temer, com Mendonça Filho ocupando o cargo de ministro da Educação. O acontecimento ficou ainda mais ilustrativo quando o ex-ministro, após deixar o MEC, tornou-se consultor da FL e ingressou no seleto grupo de personalidades políticas que compõem o time de consultores seniores³³. A FL comemorou sua aquisição, propagandeando que:

[...] o ex-ministro da Educação e ex-deputado federal Mendonça Filho passa a prestar consultoria para o time da Fundação Lemann. Mendonça usará sua experiência de 30 anos no Legislativo e no Executivo, nas esferas federal e estadual, para apoiar o trabalho da Fundação Lemann em prol de uma educação pública de qualidade. Também contaremos com a colaboração de Alexandre Schneider, ex-secretário municipal de educação de São Paulo. Schneider ocupou diversos cargos públicos nas últimas décadas, além de ter atuado na Fundação Abrinq pelos direitos das crianças.

Mendonça e Schneider se juntam a um grupo de consultores seniores, do Brasil e do exterior, que dedicam ou já dedicaram parte de suas horas a apoiar a equipe da Fundação em pautas e projetos específicos, como:

- Cleuza Repulho (ex-Secretária Municipal de Educação e ex-presidente da Undime, que apoia a mobilização pela Base Nacional Comum em redes públicas de ensino em todo o país);

- Clodoveu Arruda (ex-prefeito de Sobral, que lidera um programa de apoio à melhoria da aprendizagem em redes municipais de educação);

- Antonio Carlos Valente (ex-presidente do Grupo Telefônica no Brasil, que apoiou a Fundação na mobilização pela conectividade das escolas);

- Claudia Costin (ex-secretária municipal de educação do Rio de Janeiro, que realiza mentoria de secretários de educação em redes parceiras da Fundação Lemann);

- Rachel Lotan (ex-diretora do Stanford Teacher Education Program, que lidera um projeto de especialização docente no Brasil) (Fundação Lemann, 2019a).

Neste estágio da análise, observa-se que a FL ultrapassa os limites da prática social que justificou sua criação inicial. Ela se revela como um aparato estratégico de recrutamento e formação, voltado para a constituição de um núcleo operativo coeso, cuja atuação incide diretamente sobre o tecido social. Tal estrutura favorece os interesses dos fundadores e contribui para a consolidação e a reprodução da lógica da classe capitalista neoliberal como um todo.

Além de Mendonça, destaca-se a atuação de Cláudia Costin, cuja trajetória profissional evidencia a estreita vinculação da Fundação Lemann com a agenda neoliberal capitalista.

³³ A informação foi publicada no *site* da FL com o título “Fundação Lemann reforça seu time de consultores” (Fundação Lemann, 2019a).

Professora universitária na Fundação Getúlio Vargas (FGV), do Rio de Janeiro, Costin ocupa o cargo de diretora do Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais (CEIPE). Ademais, atua como docente convidada na Faculdade de Educação da Universidade de Harvard, integra o comitê técnico da organização Todos Pela Educação e é colunista do jornal *Folha de São Paulo*.

Sua carreira inclui posições de destaque, como diretora global de Educação do Banco Mundial, secretária municipal de Educação do Rio de Janeiro, ministra da Administração, vice-presidente executiva da Fundação Victor Civita e secretária de Estado da Cultura no governo paulista. Tal percurso revela uma inserção estratégica em instituições centrais para a formulação e a disseminação de políticas educacionais alinhadas aos princípios do neoliberalismo.

A FL desempenha um papel importante nesses movimentos políticos: “A Fundação Lemann é secretária-executiva do Movimento pela Base Nacional Comum, grupo plural e suprapartidário formado por 65 pessoas físicas e 11 instituições, para garantir a qualidade e a implementação da BNCC” (Fundação Lemann, 2022).

O Parceiros da Educação é uma OSCIP sem fins lucrativos que atua instituindo parcerias entre a sociedade civil, escolas e secretarias de educação para fortalecer a “aprendizagem” de estudantes em escolas públicas. Em sua *homepage*, destaca a importância de seus parceiros institucionais:

Durante a nossa caminhada contamos com **Parceiros Técnicos de excelência**, referências em suas áreas de conhecimento, para o desenvolvimento de projetos exitosos que contribuem com a **qualidade de ensino** das escolas e redes parceiras (Parceiros da Educação, 2025, grifos do autor).

O Todos Pela Educação é um movimento da sociedade brasileira que também se qualifica como OSCIP, interessado em desenvolver o país impulsionando a “qualidade e a equidade da Educação Básica”. Assumiu o *slogan*, juntamente com a FL, de movimento empresarial que agrega diversos representantes de diferentes setores da sociedade, tais como educadores, pais, alunos, pesquisadores, empresários, gestores públicos, além, é claro, de organizações sociais comprometidas com a garantia do direito a uma “educação de qualidade para todos”, ou seja, mais um APH atuando em parceria com a FL.

As “oportunidades” para a FL desenvolver seu plano de atuação não são limitadas, por exemplo, quando atua em parceria com o CEIPE, da FGV³⁴. Trata-se de um projeto que acredita na educação como geradora de oportunidades e colabora junto às secretarias de educação, com

³⁴ Com direção de Claudia Costin, o CEIPE é um *think-and-do-tank* baseado na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), da FGV.

mentorias e treinamentos de novos gestores educacionais. Além do apoio institucional para a criação do CEIPE, a FL apoia o projeto de Coaching para Gestores Públicos de Educação. Este projeto compõe o programa Gestão para a Aprendizagem, que é voltado para as redes estaduais e municipais de educação e realizado pela FL.

Outra parceria é com o Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB): uma associação sem fins lucrativos, criada em 2016, que promove a cultura de inovação na educação pública brasileira. O CIEB atua formulando políticas públicas, desenvolvendo conceitos e prototipando ferramentas para apoiar redes de ensino e gestores na adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). E o uso de tecnologia é defendido como caminho para gerar qualidade, equidade e contemporaneidade nos processos de aprendizagem.

Sua parceria com a FL e a Fundação Telefônica Vivo, assim como com a Imaginable Futures, o Instituto Natura e a MegaEdu, visa incentivar o desenvolvimento de políticas públicas para integrar tecnologia nas redes de ensino, oferecer conhecimento sobre inovação e estabelecer conexões entre os participantes do ecossistema educacional.

O Conviva Educação³⁵ é uma plataforma virtual que apoia a gestão das secretarias municipais de educação, utilizada para a aprendizagem dos alunos. Possui parceiros estratégicos, tais como o Itaú Social, a Fundação Roberto Marinho, o Todos Pela Educação, o Instituto Votorantim, a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e o Instituto Natura.

A Ensina Brasil³⁶ é parte de uma rede que trabalha para contribuir para que todas as crianças tenham acesso a uma educação de qualidade. Possui uma rede com mais 920 integrantes, sendo mais de 200 participantes do Programa de Desenvolvimento de Lideranças, mais de 420 mil estudantes de escolas públicas em contexto de vulnerabilidade sendo impactados pelos participantes do programa desde 2017. São mais de 130 escolas em 6 estados do Brasil (Pernambuco, Maranhão, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás).

Com o apoio da FL, o programa recruta e seleciona “[...] jovens talentos de diversas carreiras para, com capacitação e mentoria constantes, darem aula por pelo menos 2 anos em escolas públicas, de forma remunerada” (Ensina Brasil, 2023). Assim como desperta o espírito de liderança e o engajamento dos participantes para melhorar a educação.

Outro movimento que atua juntamente com a FL é o Movimento Pessoas à Frente, uma iniciativa suprapartidária da sociedade civil dedicada a transformar o Brasil por meio da

³⁵ O Conviva Educação é uma iniciativa da UNDIME em parceria com outros institutos e fundações, e conta com o apoio do CONSED e da União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME).

³⁶ O Ensina Brasil é parte de uma rede global que trabalha para expandir oportunidades educacionais em mais de 60 países ao redor do mundo.

valorização e do fortalecimento de lideranças no setor público. Atua principalmente com gestão do desempenho e do desenvolvimento; modelos de carreiras; matriz de vínculos e segurança jurídica; e seleção de lideranças.

E para causar impacto, em sua *homepage*, destaca a seguinte mensagem: “Queremos transformar o Brasil e melhorar a vida da população por meio da valorização e do fortalecimento das pessoas que atuam no setor público!” (Movimento Pessoas à Frente, 2025c). Em outro trecho, enfatiza a importância dos “[...] cargos de liderança do setor público [por serem] estratégicos para alcançarmos uma boa gestão com melhores políticas e serviços públicos prestados à população” (Movimento Pessoas à Frente, 2025c).

O *site* oficial do Movimento Pessoas à Frente exibe uma lista de alguns de seus “participantes”. Entre os mencionados, é importante ressaltar Weber Sutti, diretor do Comitê de Governança; Rafael Leito, conselheiro; Letícia Biaggioni, coordenadora de projetos, todos integrantes da FL.

Além deles, Douglas Andrade da Silva, Eduardo Viana Almas, Elisa Medori Okamura, Elise Sueli Pereira Gonçalves, Marcos Santos Kroll e Maria da Penha Barbosa da Cruz, todos ocupando posições no Ministério da Economia. Ao considerar essa realidade, compreendemos que, dado que os participantes estão vinculados ao Ministério da Economia, pode-se identificar um conflito de interesses, pois eles não são envolvidos com a educação, e sim com o setor privado.

O objetivo dessas organizações é expandir o Estado por meio dos Aparelhos Privados de Hegemonia, o que, evidentemente, beneficia apenas o capital. Assim, além de se apresentar como a “salvadora da educação pública”, a FL ainda controla os sistemas e define o conteúdo das políticas educacionais. Essas organizações buscam, na realidade, reconstruir a educação pública de acordo com sua própria imagem. Isso implica que a gestão da escola pública seja orientada pelos princípios do gerencialismo, fundamentado na eficiência, na eficácia, na produtividade e na otimização dos recursos humanos e financeiros para garantir sua viabilidade.

4.3 As frentes de ação vinculadas aos intelectuais orgânicos da Fundação Lemann

A FL já demonstrou que mobiliza seus intelectuais orgânicos em diversas frentes, e visa transformar estruturalmente o Brasil por meio da educação, da liderança e da inovação. Essas frentes de atuação se conectam ao pensamento de Gramsci (2007) sobre intelectuais comprometidos com projetos políticos e sociais transformadores. Sua estrutura conta com núcleos de atuação em que intelectuais comprometidos com o projeto – no sentido gramsciano

de “orgânicos” – cocriam políticas, práticas e redes para perpetuar e, consecutivamente, expandir seus domínios.

Entre as frentes de ação que mais se destacam, estão: Talentos da Educação, com a identificação e o fomento de professores, gestores escolares e demais agentes de mudança na Educação Básica pública, e com o oferecimento de programas de formação continuada, mentorias e laboratórios de inovação pedagógica para garantir equidade e impacto mensurável; e Desenvolvimento de Líderes, com a capacitação de profissionais para atuação em altos cargos da administração pública e do terceiro setor, e com trilhas de aprendizagem presenciais e digitais voltadas à gestão de políticas públicas, inovação social e empreendedorismo cívico.

Outras duas são: Rede de Líderes, uma comunidade que conecta atores dos setores público, privado e social para trocar experiências, gerar parcerias e cocriar soluções coletivas, com encontros presenciais, grupos de trabalho temáticos e uma plataforma *on-line* para colaboração contínua; e Lemann Fellowship, um programa de liderança com atuação voltada para diversas áreas, dentro e fora das instituições públicas. Os Fellows representam um perfil de intelectual orgânico, com atuação estratégica nos campos de educação, gestão pública, política e inovação.

O Programa Talentos da Educação foi criado em 2014 e visa, a partir da conexão de pessoas, proporcionar oportunidades para encontros e capacitações no campo educacional, além de promover a conexão com os membros da FL. É composto por cerca de 600 profissionais e oferece a possibilidade de interagir com a equipe da fundação para obter suporte na criação de novas parcerias, compartilhamento de experiências, implementação de projetos e desenvolvimento profissional. Além disso, permite a participação em eventos e seminários, como o Encontro Anual de Líderes³⁷.

A ampliação do potencial de lideranças é composta por ações na área de educação, pois o programa dispõe de encontros de imersão, seminários, eventos, formação e oportunidades de conexões para que os participantes possam aperfeiçoar suas habilidades e debater os desafios considerados técnicos e políticos envolvidos em reformas educacionais. A formação, assim como o monitoramento dos “líderes”, segue uma cartilha de obrigações e deveres:

Como Talento da Educação, quais serão meus deveres? Ao ingressar para o programa, você precisará: Participar ao menos uma vez por ano de um

³⁷ De acordo com a *homepage* oficial da FL, o Encontro Anual da Rede de Líderes conta com a presença de lideranças de perfis diversos, organizações associadas, parceiros e convidados em São Paulo. Já tradicional no calendário da fundação, o evento chega à edição atual fincado na essência da Rede de Líderes: apoiar pessoas que trabalham com temas de interesse público para transformar o Brasil e fazer isso de forma que elas estejam conectadas (Fundação Lemann, 2025e).

evento da rede de líderes da Fundação Lemann; manter seu perfil sempre atualizado na plataforma exclusiva da rede de líderes [...] (Fundação Lemann, 2019c, grifo do autor).

O objetivo do grupo é compartilhar conhecimentos e experiências, além de ampliar o potencial de pessoas interessadas em atuar na Educação Básica pública. O programa Talentos da Educação reúne professores, gestores escolares, integrantes do Terceiro Setor e outros grupos interessados em melhorar a Educação pública no Brasil.

O Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Lideranças Públicas, pensando nos desafios sociais, possui interesse em “revigorar a gestão pública”. Dessa forma, criaram o Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Lideranças Públicas com a RAPS. A ideia reforça o *modus operandi* da FL em gerir a formação e o aperfeiçoamento de lideranças, assim como propagandear seus princípios de integridade, sustentabilidade e democracia.

Nessa perspectiva, observamos que as frentes de ação da FL não operam isoladamente. Elas se articulam diretamente com iniciativas específicas – o Talentos da Educação, a RAPS, a Motriz e o Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Lideranças Públicas – para potencializar formação, *advocacy* e protagonismo em educação e políticas públicas.

A experiência prática desses APHs contém debates de cocriação em encontros da RAPS, aproximando educação e política. Esta que é parceira estratégica da FL em “Desenvolvimento de Líderes”, através do Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Lideranças Públicas desde 2017.

Através de fóruns e *workshops* da RAPS, participantes das redes Talentos da Educação e Rede de Líderes discutem integridade, sustentabilidade e democracia na gestão pública. A RAPS também tem lançado editais exclusivos para graduados nas iniciativas de saúde, educação e Terceiro Setor apoiadas pela FL, estimulando a transversalidade entre as frentes.

O Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Lideranças Públicas foi criado em parceria com a RAPS em 2017, com o objetivo de formar e aperfeiçoar lideranças. O Talentos da Educação seleciona professores e gestores previamente integrados, que são frequentemente indicados e pré-selecionados para o programa.

De acordo com o relatório anual de atividades da RAPS, atualmente, ela conta com 564 membros, sendo 182 em mandatos eletivos (senadores, deputados federais, deputados estaduais, deputados distritais, vereadores, governadores, prefeitos e vice-prefeitos), de 26 partidos e com presença nos 26 estados e no Distrito Federal (RAPS, 2025). Podemos observar essas informações na Figura 5 a seguir.

Figura 5 – Distribuição da Rede de Lideranças – RAPS



Fonte: RAPS, 2025.

A RAPS é uma rede estratégica que visa capacitar políticos, independentemente do partido, com princípios da sustentabilidade ambiental. Porém, já atuou com temas educacionais, tais como o Fundo de Manutenção do Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), importante recurso para investimento na Educação Básica pública.

A atuação política da FL, portanto, está mais ligada direta e indiretamente a seus parceiros e em inúmeros programas e bolsas, porém, sua intensidade nos últimos anos está efetivamente atenta à promoção de políticas públicas. De acordo com o termo de compromisso dos bolsistas do Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Lideranças Públicas, a RAPS, parceira da Fundação Lemann, paga 30 mil reais ao bolsista, em três parcelas (Ohana, 2019). O beneficiário deve entregar relatórios de atividades mensais e apresentar um Plano de Ação Política individual.

No dia 7 de março de 2024, na tribuna do Congresso Nacional, a presidente nacional do partido político Podemos, a Deputada Federal Renata Abreu, manifestou-se politicamente e institucionalmente sobre a crise de representatividade da política institucional no Brasil:

Atualmente, as novas gerações não se sentem representadas pela política institucional. Por isso é preciso abrir caminho para novas lideranças que dialoguem com suas causas e valores. A RAPS trouxe a discussão política para esses jovens e os preparou para atuar. A junção dos movimentos da sociedade civil, como a RAPS, com os partidos políticos gerou novas lideranças como o Kayo Amado, em São Vicente, e o Caio Cunha, em Mogi das Cruzes. Tivemos também o exemplo de um jovem revolucionário, Igor Soares, que foi reeleito com o maior percentual do Brasil para a prefeitura de Itapevi (RAPS, 2024).

Nesse *front* político, a RAPS/FL demonstra diretamente sua articulação na política, e não é diferente da atuação da FL com a RenovaBR. Essa parceria também é voltada para a formação de novas lideranças políticas e se conecta, principalmente, pelo intercâmbio de participantes e pelo alinhamento de propósito, que é renovar o quadro político brasileiro com atores jovens, com perfil técnico e compromisso com boas práticas de gestão e integridade.

A RenovaBR se intitula como a maior escola de formação política do Brasil e diz o seguinte:

Somos uma escola pluripartidária, sem fins lucrativos, que forma lideranças políticas e públicas para um Brasil mais justo e menos desigual, e para uma democracia mais participativa e informada. Desde 2017, faz parte do nosso trabalho selecionar, encorajar e preparar lideranças capazes de transformar cenários. Em nossos cursos, ensinamos tudo aquilo que boas lideranças precisam saber para essa missão: conhecimento qualificado sobre a realidade do nosso país, com base em dados e evidências, transparência, pluralidade, representatividade e respeito e aos valores democráticos (RenovaBR, 2025).

E de acordo com as informações de sua *homepage* oficial, em mais 8 anos de atuação, a RenovaBR conta com mais de 3.500 lideranças políticas, mais de 400 lideranças eleitas desde 2018, mais de 44 prefeitos, mais de 25 vice-prefeitos, mais de 296 vereadores, mais de 9 deputados federais, mais de 9 deputados estaduais, mais de 1 senador, mais de 384 eleitos em mandato, mais de 75.000 pessoas interessadas em ingressar, mais de 538 lideranças atuando em gestão pública, mais de 7.3 milhões em votos em 2024, e com mais de 29 partidos representados (RenovaBR, 2025).

A FL/RenovaBR possui vários deputados associados da chamada “bancada Lemann”, que passaram simultaneamente pelo programa de bolsas da Fundação Lemann e pelo curso de formação política do RenovaBR. Essa sobreposição de egressos reforça a circulação de

competências (financiamento de campanha, comunicação política, ética e *accountability*³⁸) entre as duas redes. Fica claro que a formação de redes e bancadas políticas, através de ex-bolsistas e *fellows*, favorece a defesa de reformas neoliberais – como a gestão por resultados, e a reforma educacional e previdenciária –, consolidando apoio institucional às agendas empresariais.

Cabe destacar que ambas oferecem currículos voltados a habilidades essenciais para o Legislativo e o Executivo (planejamento de políticas, *advocacy*³⁹ e uso de dados). Utilizam metodologias que incluem módulos sobre integridade, captação de recursos eleitorais e articulação multipartidária, o que cria pontos de convergência em suas formações.

Apesar das críticas e das especulações, o RenovaBR publicou nota negando que Jorge Paulo Lemann ou a FL sejam seus financiadores (RenovaBR, 2019), porém, a relação entre a FL e o RenovaBR é de complementaridade e compartilhamento de redes de formação política.

Retomando o Programa Lemann Fellowship, que teve início em 2007, ele se expandiu de tal forma que, atualmente, representa a “escola de formação do intelectual orgânico” da FL, com atuação estratégica na política-pedagógica. De acordo Cariello (2024), a FL passou por uma reformulação em 2010, quando, além da educação pública, voltou-se à “formação de lideranças que causem impacto social” e, posteriormente, à repolitização empresarial da política.

De acordo com a pesquisadora Cariello (2024), as iniciativas da Fundação Lemann, sobretudo a de capilaridade de ação, mantêm-se na rede de *fellows* e em seu posicionamento na sociedade política. A autora reforça que

Os fellows não ocupam cargos eletivos na cena nacional, encabeçando mandatos parlamentares, por exemplo, mas trabalham implementando políticas de contrarreforma em Estados e Municípios estratégicos, lidando diretamente com a contratação de pessoal público, em entidades internacionais ligadas ao capital ou, ainda, expandindo a rede de APHEs coligada à Fundação Lemann. Outra importante característica notada por nós é que esta concessão de bolsa se dá de forma subordinada, ou seja, os bolsistas vão para países de centro do capitalismo para importar soluções. Portanto,

³⁸ De acordo com Dardot e Laval (2016), o termo *accountability* significa a necessidade de “prestar contas” e ser avaliado em função dos resultados obtidos. Isto é, *accountability* se configura como um dos imperativos centrais do neoliberalismo, exigindo que indivíduos, instituições e gestores se submetam ao princípio de prestar contas e sejam avaliados exclusivamente em função dos resultados que produzem.

³⁹ De acordo com Moreira (2020), costuma-se usar o termo *advocacy* como sinônimo de “lobby do bem”. É, basicamente, um lobby realizado entre setores (ou personagens) influentes na sociedade. É na realização de processos de comunicação, reuniões entre os interessados e dos pedidos entre essas influências que se dá o verdadeiro *advocacy*, que pode ter várias vertentes, como social, ambiental ou cultural.

antes de formar um presidente da República, a Fundação Lemann, via Programa Lemann Fellowship, vai ocupando posições no Estado restrito para pavimentar a consolidação do projeto de sociedade de Jorge Paulo Lemann (Cariello, 2024, p. 787-788).

A autora pressupõe que “[...] este programa não é um acesso a uma rede de intelectuais orgânicos, mas é uma forma de ampliação destes círculos” (Cariello, 2024, p. 789). Diante disso, é possível que essa iniciativa vise disputar a organização do Estado da própria da classe dominante. Os *Fellows* trabalham na implementação de políticas de contrarreforma em estados e municípios estratégicos, gerenciando diretamente a contratação de pessoal público em entidades internacionais ligadas ao capital ou, ainda, expandindo a rede de APHEs coligada à Fundação Lemann.

É nítida a compreensão de que o objetivo é capacitar os intelectuais orgânicos responsáveis pelo planejamento e pela implementação da nova arquitetura educacional ao voltarem para o Brasil. Esses *fellows* são preparados para ocupar espaços que contribuam para agregar valor aos projetos da FL, tanto em cargos públicos quanto no Terceiro Setor ou em empresas privadas, especialmente grandes corporações. Da mesma forma, tem ocorrido com a maior parte da própria equipe de colaboradores da Fundação que, ao retornarem dos programas de bolsas, passam a tomar a liderança das atividades da FL.

Gramsci deixa explícita a função do intelectual orgânico e como este influencia a sociedade:

Os intelectuais orgânicos são os “comissários” do grupo dominante para o exercício das funções subalternas da hegemonia social e do governo político, isto é: 1) do consenso “espontâneo” dado pelas grandes massas da população à orientação impressa pelo grupo fundamental dominante à vida social, consenso que nasce “historicamente” do prestígio (e, portanto, da confiança) que o grupo dominante obtém, por causa de sua posição e de sua função no mundo da produção; 2) do aparato de coerção estatal que assegura “legalmente” a disciplina dos grupos que não “consentem”, nem ativamente nem passivamente, mas que é constituído para toda a sociedade, na previsão dos momentos de crise no comando e na direção, nos quais fracassa o consenso espontâneo (Gramsci, 1982, p. 11).

As palavras do autor esclarecem a verdade sobre como esses intelectuais se justificam em função das demandas políticas do grupo dominante. Nesse contexto, a FL, com seu poder de persuasão, induz à confusão da classe trabalhadora com suas narrativas a respeito da educação no Brasil.

As frentes de ação dos intelectuais da FL expressam organicidade empresarial na formação do consenso em torno de temas relevantes que resultem na aprovação de políticas governamentais, dentre elas, as educacionais. Segundo Farias (2022, p. 6):

Estas organizações são portadoras de projetos distintos, mas conseguem se reunir em torno da ideia de que a empresa é a principal organização social e o modelo deve ser reproduzido em todo o sistema escolar e da gestão pública educacional.

A pesquisadora relembra da participação empresarial (de organizações ou instituições) para a definição das políticas sociais e, portanto, das políticas educacionais. Surgiram, assim, diferentes formas de atuação empresarial na história educacional brasileira. Ela destaca que

[...] a disseminação da pauta empresarial e a viabilização dos projetos se efetivaram sob a égide dos marcos legais específicos para as organizações sociais. Entretanto, o escudo dos marcos regulatórios institucionais e educacionais e a presença expressiva dos representantes empresariais na sociedade política, o que poderia garantir a hegemonia das pautas, não eliminaram os inúmeros instrumentos e mecanismos de coerção e de cerceamento da grande massa de trabalhadores e de trabalhadoras da educação (Farias, 2022, p. 7-8).

Indiscutivelmente, a FL funciona como financiadora do projeto empresarial, uma espécie de “organização-matriz”, isto é, podem fazer parte de financiamento total ou parcial dos conglomerados as organizações-filiais ou *startups sociais*⁴⁰. O apoio técnico e o apoio financeiro das organizações são decisivos para que as *startups* ganhem espaço no mercado filantrópico do capital (Fontes, 2020). Farias e Cariello (2024, p. 139) reforçam: “O que não se faz sem a trama de influências das organizações por meio das suas Redes e a presença de intelectuais em várias organizações”.

As organizações filiais desempenham um papel indispensável na implementação e no teste de produtos, serviços ou “soluções educacionais”, permitindo avaliar o potencial para estabelecer padrões e escalabilidade nas redes de ensino públicas e privadas. Elas funcionam como um “tentáculo” ou uma extensão tecnológica e especializada das organizações-matriz solicitadas para executar projetos, programas, plataformas e experimentos. Além disso, assumem os riscos de fracasso, ônus jurídico ou bônus político, o que resulta na elevação do produto para um novo nível de investimento ou condição de produção de hegemonismo.

É evidente que essa configuração organizacional da FL junto às políticas educacionais e ao *lobby* das Frentes Móveis de Ação, através da “capacitação” de líderes, favorece diretamente o crescimento do empresariamento no setor educacional e na política. Nesse sentido, Farias (2022) esclarece que a FL, além de captar, injeta recursos e dirige sua pauta empresarial, para organizar e mobilizar as Frentes Móveis de Ação.

⁴⁰ A Matriz é uma dessas *startups* sociais que recebem investimentos da Fundação Lemann. Segundo Farias (2021, p. 756) “[...] é uma das ‘*startups*’ Lemann que se tornou a mais importante organização no setor de seleção de lideranças públicas com atuação em vários estados brasileiros”.

Em sua pesquisa, a autora esclarece que essa articulação e essa aliança entre os APHEs são de suma importância para colocar em prática o projeto estratégico empresarial. É possível entender que a constituição dessas frentes de ação também integra o processo político-ideológico unificado e coletivo para “semear” os valores, as concepções e os projetos do empresariado disseminados na sociedade, e, ultimamente, com suporte político.

O conglomerado de APHEs Lemann e Sócios mantém as suas articulações políticas também com o TPE – intelectual orgânico coletivo, cuja função é centralizar as pautas educacionais dirigidas pela FL e interferir nas políticas educacionais brasileiras, colocando o sujeito coletivo como especialista da educação.

O TPE atua politicamente como um “partido do empresariado”, e sua trajetória inclui parlamentares, ex-ministros da educação, professores universitários, membros do CNE, jornalistas, empresários e uma variedade extensa de intelectuais orgânicos de partidos e líderes dos APHEs. O TPE se comunica e interage diretamente com os órgãos governamentais, e as suas pautas políticas evidenciam o seu “valor” de influência no Legislativo.

A FL e o TPE atuaram na direção do Movimento pela Base na execução das ações em parceria com as escolas e administrações públicas, que ocorreu com a aprovação das representações e dos conselhos municipais e estaduais de educação e administração pública. A atuação da FL é questionada, principalmente, após a aprovação da BNCC, que, de fato, diminuiu a criticidade do currículo, ou seja, retirou a autonomia da educação pública em prol da lógica mercantil.

Esse Movimento pela Base tem mantido sua atuação ao oferecer pacotes de apoio para a implementação de suas próprias criações. Nesse cenário, o mercado interfere diretamente nos assuntos do Estado e, além de obter grandes lucros, usa essas brechas como instrumento de poder e influência para tentar reformular a educação pública.

As ações anteriores se referem ao neoliberalismo, que, na prática, resulta em um Estado reduzido para as políticas sociais e com lucros elevados para o mercado, com uma tendência ao clientelismo. No mesmo sentido, observa-se que essas manobras políticas, que empregam o discurso da qualidade da educação para todos, priorizam efetivamente lucros e desejam transformar a educação pública em uma réplica de suas instituições.

Desse modo, demonstra-se que a tal influência filantrópica de empresas e indivíduos na educação pública não se resume a uma estratégia neoliberal para maximizar lucros. Trata-se, na verdade, de uma tentativa de líderes empresariais e fundações privadas de obter poder e influência em diversas esferas e moldar a educação pública de acordo com seus próprios interesses.

A FL está inserida nessa rede do discurso neoliberal que gera conhecimento no âmbito das relações de poder. Ao aplicar o princípio da qualidade, a gestão empresarial se estabelece na educação pública, ao mesmo tempo que transforma a educação em um meio lucrativo ao obter recursos públicos.

A hegemonia do Conglomerado Lemann, travestido pelo Todos Pela Educação, apresentou contribuições elaboradas no âmbito da iniciativa *Educação Já Municípios* aos secretários de educação das capitais brasileiras. Esse encontro foi organizado pelo Conselho Nacional de Secretários das Capitais (CONSEC), nos dias 30 e 31 de janeiro de 2025, em São Paulo.

No evento, foram apresentados diversos materiais com recomendações estratégicas para as gestões municipais no ciclo 2025-2028 e uma cartilha sobre planejamento estratégico para secretarias municipais (Todos Pela Educação, 2024), junto a outros materiais como panoramas de dados de educação dos municípios. A demonstração de influência é resultado da atuação desses APHEs, o que, inclusive, está nesta declaração de Olavo Nogueira Filho, diretor-executivo do Todos Pela Educação:

Com **compromisso político**, recursos necessários e boa gestão, é possível avançar na Educação Básica nos municípios. Importante iniciativa do Consec, reunindo os secretários das capitais já no início das gestões para discutir e buscar soluções concretas para os desafios a serem vencidos pelas gestões (Todos Pela Educação, 2025, grifo nosso).

Ao analisar essas contribuições científicas a fim de compreender a articulação entre as parcerias da FL, comprovamos sua liderança como APHE, assim como protagonista na implementação dos programas e dos projetos empresariais. Nesse sentido, Farias e Cariello (2024, p. 153) reforçam que “[...] o Movimento Pessoas à Frente não é somente o braço operacional, visto que desde o início de sua articulação, em 2017, reflete, debate e formula conhecimento, inclusive com articulações internacionais”.

Diante de tantos programas, projetos e redes de lideranças, retomamos o papel político-pedagógico da FL no cenário brasileiro, inclusive com afirmações de Jorge Lemann que revelam seu pragmatismo. Em novembro de 2015, de acordo com uma matéria do jornal InfoMoney, “Homem mais rico do Brasil critica ciúmeira e defende diálogo entre FHC e Lula”, Lemann criticou a polarização política no Brasil e afirmou que ela trava o progresso do País. E no decorrer da entrevista, ainda comentou: “[...] incomoda que, no Brasil, as pessoas sejam tão preocupadas sobre ser de direita e ser de esquerda” e poucos falam sobre o que deveria ser feito, sobre o que é prático e o que pode ajudar o país (Rizério, 2015).

Em agosto de 2018, durante o Encontro Anual de Líderes da FL, segundo a Revista Época Negócios, Lemann teria dito: “Não sou de esquerda nem de direita; sou a favor de gente boa, que goste de trabalhar junto com outras, e que vão se endereçar aos reais problemas do país, e não ficar brigando” (Caputo, 2018). Esse discurso no encontro da FL ocorreu a portas fechadas, mas a mensagem foi parecida. Segundo a revista, Lemann deu aos presentes uma evidência de neutralidade política, narrou que já foi acusado pela esquerda de ser direitista e pela direita de ser esquerdista (Caputo, 2018). O que poderia ser interpretado como “neutralidade” é, na realidade, sua posição política.

Segundo o pensamento de Gramsci (2007), negar ideologias é, na verdade, uma posição ideológica, já que sempre existe uma visão de mundo que guia as pessoas em suas ações na realidade. Dessa forma, a não ideologia não existe. Ao afirmar que não se identifica nem com a esquerda nem com a direita, Jorge Paulo Lemann poderia estar indicando uma posição centrista. No entanto, além das aparências e do imediatismo, essa não é a questão. A ideologia do empresário consiste na defesa inabalável do sistema de produção capitalista. Para ele, não importa o espectro político dos partidos, desde que eles se revelem comprometidos com o sistema.

Em matéria veiculada pela página eletrônica da UOL, cujo título é “Veja 6 lições de Jorge Paulo Lemann para o sucesso do seu negócio”, o empresário afirma o seguinte: “[...] uma das principais características dos meus negócios foi sempre atrair gente boa e ter um olho bom para as boas pessoas” (Veja, 2015). De acordo com ele, sua inspiração veio da fórmula política do Banco Goldman Sachs para construir o entendimento do que seria “gente boa”. Esse processo consistia em “avaliá-las e transformá-las em sócias”, consistia, pois, na criação de rede para a formação de sócios colaboradores, porém, o funcionário deveria estar trabalhando há pelo menos oito anos na empresa. Exposto a essa cultura, Lemann adotou o modelo de negócio que lhe daria vantagem no mercado brasileiro.

Com base nessas fontes, entendemos que a expressão “gente boa” se refere ao indivíduo que se alinha à visão de mundo, negócios e comportamento de Lemann. Isso significa adotar um pragmatismo econômico e político, posicionando-se como um possível intelectual orgânico da burguesia no âmbito operacional. Essas referências constituem um ponto de partida para refletirmos acerca da conexão de Jorge Lemann com a política.

Desde 2003, um ano após a criação da FL, o empresário foi convidado a fazer parte do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), que é um colegiado composto por representantes da sociedade civil, criado pela Lei nº 10.683/2003 (Brasil, 2003), e atualmente previsto na Lei nº 13.502/2017 (Brasil, 2017b). Seu trabalho é regido pelo Decreto nº

8.887/2016 (Brasil, 2016a), e consiste no aconselhamento direto ao Presidente da República, por meio de recomendações que podem ser transformadas em novas políticas públicas ou contribuir para o aperfeiçoamento de políticas já existentes.

Na prática, o CDES surgiu como um espaço de geração de “consenso” e estabelecimento de diretrizes na relação entre o governo e a sociedade civil. Dessa forma, houve a abertura de canais de participação empresarial nas instâncias de articulação política, pois está diretamente ligado à presidência da república.

Não obstante o interesse na política, a FL se manifesta assim em sua *homepage*: “[...] não apoiamos e nem apoiaremos nenhum partido político, coligação ou campanha eleitoral [...]” (Fundação Lemann, 2018a). Apesar de não financiar nenhuma campanha eleitoral diretamente, não se pode afirmar sobre o financiamento de pessoas para atuarem no serviço público. A manifestação política pode ser observada nos integrantes da chamada “Bancada Lemann”⁴¹. A esse respeito, Lemann diz:

Eu passei a minha vida inteira fugindo da política, nem querendo chegar perto. Hoje, eu acho isso errado. [...] A minha esperança é que os princípios da Fundação, a meritocracia, o pragmatismo, o escolher gente boa, sejam adotados pelo País, pelo governo [...] Espero que um futuro presidente brasileiro venha da Fundação (Lemann, 2016).

Nesse período, o processo político institucional estava em ebulição, inclusive com o golpe que derrubou a então presidente Dilma Rousseff. E o Conglomerado Lemann e Sócios potencializaram seus programas com o intuito protagonizar uma “renovação política”, oferecendo formação e apoio direto a pré-candidatos sem trajetória partidária tradicional. Utilizaram diversos programas de lideranças, com programas de capacitação e bolsas de apoio, além de promover a entrada desses quadros em partidos tradicionais para disputar eleições. Cabe, ainda, destacar que,

A fala de Lemann em 2016 expressa, além da consciência de seu papel como organizador de classe, um projeto ainda mais antigo: podemos tomar como baliza o ano de 2007, ano de criação do Programa de Bolsas Lemann Fellowship da Fundação Lemann, que materializa a preocupação com a formação de pessoas direcionadas a “mudar” a sociedade política (Cariello, 2024, p. 768).

⁴¹ O termo “Bancada Lemann” designa o conjunto de parlamentares eleitos que participaram de programas de formação e receberam bolsas financiadas pela Fundação Lemann, além de parceiros como Estudar, RenovaBR e Acredito. Apesar de cada um estar vinculado a partidos diferentes, ambos possuem formação em liderança educacional e concentram esforços em pautas de inovação na administração pública e em políticas educacionais.

De acordo com Denis Mizne, diretor-executivo da fundação, em entrevista para o UOL, o objetivo é:

[...] formar lideranças para trabalhar com impacto social no Brasil. Até então, os jovens que retornavam ao país se envolviam com organizações do terceiro setor, com a academia ou com gestão pública. Esta é a primeira geração de bolsistas, no entanto, que se volta para a política (Montesanti, 2019).

O bilionário Lemann, aproveitando o cenário político instável, lançou o projeto ambicioso, que, por ora, ia se modificando conforme as metas a serem atingidas e o programa a ser utilizado como propaganda. E nesse sentido, ainda sobre o Encontro Anual da Rede de Líderes, perguntou, entre os presentes, quem gostaria de ser presidente. Segundo Montesanti (2019), “[...] entre os presentes, cerca de uma dúzia levantou a mão admitindo o desejo ambicioso. Quase três anos mais tarde, ao menos cinco deles já assumiram cadeiras na Câmara ou em assembleias legislativas nos estados”.

É importante destacar que esses a quem a reportagem se refere são justamente os bolsistas que estudaram em universidades de elite no exterior e não tinham experiência política prévia. Esses parlamentares estão abaixo da média de idade e se engajaram efetivamente em movimentos de renovação política – Lemann Fellowship, RenovaBR e RAPS –, priorizando pautas voltadas principalmente à educação e de lideranças diversas.

Nas eleições de 2018, os movimentos apoiados por essas instituições elegeram ao menos 29 deputados e 4 senadores. Nas eleições municipais de 2020/22 ampliaram a rede de vereadores e secretários municipais formados nesses programas. Esse impulsionamento manteve um duplo papel, de acelerar a profissionalização de campanhas e de reforçar o discurso antipolítico, ao mesmo tempo que rearticulava partidos em torno de lideranças sem enraizamento local.

No curto prazo, esses movimentos impõem uma nova arquitetura de formação de quadros, tensionando tanto a legislação eleitoral quanto o modelo tradicional de alocação de recursos partidários e o controle interno das legendas. Isso acarretou conflitos partidários. Segundo Ohana (2019), Ciro Gomes, do Partido Democrático Trabalhista (PDT), por exemplo, já deixou claro que “enxerga interesses escusos”. Em 13 de julho de 2019, chamou a organização de “partido clandestino”, que burla infiltração de movimentos de renovação e de organizações de formação de lideranças dentro dos partidos.

A maior parte das lideranças eleitas em 2018 que passaram por programas de “renovação” financiados por grandes fundações pode ser agrupada em dois grandes vetores. O primeiro, da Fundação Lemann com a RAPS (Programa Líderes Públicos), com Tabata Amaral,

do PDT-SP; Vinícius Poit, do Partido Novo-SP; Felipe Rigoni, do Partido Socialista Brasileiro (PSB-ES); Tiago Mitraud, do Novo-MG; Marina Helou, da REDE-SP; Duarte Jr., do Partido Comunista do Brasil (PCdoB-MA); e Renan Ferreirinha, do PSB-RJ. E o segundo, do RenovaBR (fundo cívico para a renovação política), com Tabata Amaral, do PDT-SP; Felipe Rigoni, do PSB-ES; Vinícius Poit, do Novo-SP; Tiago Mitraud, do Novo-MG; e Joênia Wapichana, do REDE de Roraima.

A Deputada Federal Tábata Amaral (PDT-SP) é, dentre os intelectuais formados pela FL, a mais destacada figura pública desse projeto. Ela nasceu em 1993, sendo filha de Maria Renilda Amaral Pires, diarista, e Olionaldo Francisco de Pontes, cobrador de ônibus. Foi criada na Vila Missionária, bairro periférico localizado na Zona Sul de São Paulo. Ela é formada em Ciência Política pela Universidade de Havard e, atualmente, é filiada ao PSB, tendo sido a sexta candidata com a maior votação para a Câmara Federal nas eleições de 2018, quando ainda era filiada ao PDT, e foi reeleita em 2022.

Em 2024, foi candidata à prefeitura da cidade de São Paulo. Tábata foi cofundadora do Movimento Mapa Educação, organização vinculada à FL, e do Movimento Acredito. Em 2019, foi indicada pela British Broadcasting Corporation (BBC) como uma das cem mulheres mais influentes do mundo. A sua vinculação à FL se iniciou no “Lemann Fellow”, tendo sido selecionada para integrar a Rede Lemann Fellowship e participado do programa Líderes Públicos a partir da RAPs.

Tábata Amaral se destacou durante seus anos como estudante, recebeu uma bolsa de estudos para frequentar um colégio privado, o que lhe permitiu ter uma trajetória acadêmica de “sucesso”, culminando com a obtenção de diplomas em Astrofísica e Ciência política pela Universidade de Harvard. Narrativas como essa podem iludir muitas pessoas, especialmente aquelas que se deixam levar pelo conhecido jargão meritocrático “é lutando que se conquista”. E foi dessa forma que tomou frente aos demais intelectuais formados pela FL. Recentemente, chamou a atenção, pois, mesmo sendo de origem humilde, votou contra os direitos trabalhistas na última reforma. Para nos aprofundarmos mais sobre sua trajetória, Alves colabora, discorrendo que:

Tabata Amaral foi formada para ser um forte quadro político para construção e estruturação de um projeto de poder. Homenageada em 2017 com o prêmio Next Generation Women Leader Award, da consultoria estratégica da McKinsey & Company³⁶¹, tem a educação como pauta política, mas alinhada aos interesses da classe de seu mentor, J. P. Lemann. A forte influência e liderança política exercida por Tabata na Câmara Federal e sobre parte do conjunto da sociedade civil fornece aporte para ser considerada uma legítima Lemann Fellow pela rede Lemann Fellowship. Hoje ela é considerada uma

liderança de “alto impacto” e muito importante para os intentos de suas matrizes formadoras: Fundação Lemann, Fundação Estudar e a Universidade de Harvard (Alves, 2019, p. 165).

Em entrevista concedida ao Jornal Nexo Digital, de fevereiro de 2019, intitulada “Como pretendo renovar, de fato, a política”, a deputada afirmou:

A renovação política existe de fato quando vai além das pessoas e se traduz em mudança de ideias e práticas [...] A luta não foi fácil. Para poder ter chance em uma campanha ainda muito marcada pela falcatura e pelos acordos escusos, mobilizei mais de 5.000 voluntários nas ruas e nas redes sociais e recebi 429 doações, compensando o fato de não ter nenhuma doação que representasse mais de 10% do meu orçamento. A principal inovação da minha campanha foi tirar os intermediários da frente e falar direto com os eleitores (Amaral, 2019).

Tabata não criou do nada uma nova abordagem para fazer política, simplesmente busca sintetizar as transformações estruturais do capitalismo que estão acontecendo atualmente. O processo de transformismo, importante categoria gramsciana para compreender os processos de hegemonia, sobretudo nas formas sociais de capitalismo tardio, oferece-nos pistas para compreender a relevância dessa intelectual orgânica da FL.

O papel desempenhado por ela e seu protagonismo eleitoral no estado de São Paulo tem nesse elemento um importante ingrediente de sustentação ideológica da pedagogia da fundação. Esse é um aspecto relevante que destaca Tábata Amaral do conjunto dos demais intelectuais formados pela FL e seu complexo pedagógico.

Vinícius Poit nasceu em 1986, em São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo. Filho da pediatra Marisa Lazzer Poit e do empresário Wilson Poit, que foi secretário da prefeitura de São Paulo duas vezes, na pasta de turismo, e depois na pasta de desestatização e parcerias. Vinícius Poit se formou em Administração de Empresas pela FGV. Atuou como sócio executivo da empresa de seu pai, a Poit Energia, e também como sócio-diretor da Ibira Investimentos e cofundador do Recruta Simples.

Participou do programa Líderes em parceria com a RAPS, esteve no evento Brazil at Silicon Valley, apoiado pela Fundação Lemann, que conecta empreendedores e formuladores de políticas a ecossistemas de inovação. Em 2018, foi eleito deputado federal pelo Partido Novo e se candidatou, em 2022, ao cargo de governador do estado de São Paulo, tendo ficado em quarto lugar no pleito.

Felipe Rigoni nasceu em 1991, em Linhares, no Espírito Santo. Ficou cego aos 15 anos, após 17 cirurgias para tentar reverter uma inflamação nos olhos. Ele é formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Ouro Preto, tendo recebido bolsas de estudos das

fundações Lemann e Estudar, por meio do programa Lemann Fellow, para a realização do mestrado em Políticas Públicas na Universidade de Oxford na Inglaterra. Em 2016, candidatou-se pela primeira vez ao cargo de vereador na cidade de Linhares pelo Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB). Nos últimos anos, tem sido figura pública da rede Fellows, da FL, e, atualmente, é secretário de Meio Ambiente no estado do Espírito Santo.

Tiago Mitraud é um dos líderes nacionais do RenovaBR, movimento criado para renovar quadros e práticas na política brasileira. Nasceu em 1985, em Brasília, e se formou em Administração na Universidade Federal do Paraná (UFPR), tendo concluído o Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Harvard Business. Atuou como presidente da Brasil Júnior, em 2010, e, em seguida, passou a assumir postos dentro da Fundação Estudar.

Este é um caso peculiar, dentre os intelectuais formados pela FL, de atuação entre os quadros internos. Mitraud atuou como gerente de produto da Fundação Estudar, entre 2011 e 2014, tendo assumido o cargo de diretor-executivo entre 2015 e 2017. Ao atuar como diretor-executivo da Fundação Estudar, comandou um time com mais de 50 integrantes e finalizou o Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Harvard Business School. Em 2018, foi eleito deputado federal pelo estado de Minas Gerais, filiado ao Partido Novo, tendo sido base do governo Bolsonaro entre 2019 e 2022.

Marina Helou (REDE-SP) cursou especialização em Negócios e Sustentabilidade, oferecida pela Fundação Dom Cabral em parceria com a Cambridge University Participação, por meio do programa Líderes Públicos da Fundação Lemann. Maria Helou nasceu em 1987, na cidade de São Paulo, e se formou em administração pública pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da FGV, e atuou como gerente na empresa Natura.

Também foi fundadora da Rede Empresarial de Inclusão Social e cofundadora do movimento Vote Nelas. Em 2018, foi eleita deputada estadual em São Paulo, filiada pelo Partido REDE, tendo sido reeleita em 2022. Em 2020, foi candidata a prefeita pela cidade de São Paulo, sem ter sido eleita. Nos últimos anos, tem participado de eventos apoiados pela FL, como Road Show e Brazil Conference.

Renan Ferreirinha nasceu em 1993, em São Gonçalo, no estado do Rio de Janeiro. É formado em Economia, sendo filiado ao Partido Social Democrático (PSD). Em 2018, foi eleito deputado estadual no Rio de Janeiro pelo PSB. Esse intelectual orgânico da FL integra a RAPS como um de seus líderes, posição que exerce desde pelo menos 2020. Nesse papel, ele atua na articulação e na implementação de atividades voltadas para a renovação política e a qualificação de novos atores públicos, sendo dirigente e cofundador do Movimento Mapa Educação e do

Movimento Acredito. Atualmente, Renan Ferreirinha é secretário municipal de Educação da maior rede pública de ensino da América Latina, na cidade do Rio de Janeiro.

A atuação de Renan Ferreirinha à frente da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro (SME-RJ) destaca-se pelo alinhamento às políticas gerenciais preconizadas pela contrarreforma do Estado. A ênfase nas PPPs, a partir de projetos empresariais ou de organizações sem fins lucrativos, a intensificação do controle sobre o trabalho docente, por meio das avaliações externas e da sobrecarga de trabalho de professores, exaustivamente denunciadas pelo Sindicato Estadual dos Profissionais da Educação (SEPE-RJ), são alguns aspectos destacados nessa conjuntura.

Em 2024, o governo municipal da cidade do Rio de Janeiro, representado por Renan Ferreirinha, apresentou o Projeto de Lei Complementar 186/2024 (Rio de Janeiro, 2024). A principal alteração aprovada foi a contagem da carga horária docente que, historicamente, era definida em horas semanais e passou a ser contabilizada em minutos.

Além disso, a lei extinguiu a licença-prêmio, alterou o período de férias e estágio probatório dos professores, e modificou o processo de contratação simplificada de professores temporários. Este último ponto está em acordo com a pauta da coalização liderada pela FL, por meio do Movimento Pessoas à Frente, e do projeto de ampliar as garantias legais para a contratação precária no serviço público.

Duarte Jr. nasceu no dia 15 de setembro de 1986, na cidade do Rio de Janeiro. Aos cinco anos, mudou-se para São Luís, capital do Maranhão. Atua como líder da RAPS, posição pela qual recebe oficialmente o selo de “Líder RAPS” em suas iniciativas públicas. Essa designação o credencia a representar a RAPS em eventos, painéis e articulações junto a outras lideranças comprometidas com a rede dirigida pela FL.

Ele se formou em 2009, no curso de Direito pela Universidade Ceuma, com especialização em Direito Processual Civil pela Universidade Anhanguera em 2011. Obteve, em 2016, o título de mestre em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), atuando como professor da graduação em Direito da Universidade Ceuma e professor visitante do Departamento de Saúde Pública da UFMA. Em 2022, concluiu o curso de doutorado em Direito Constitucional pelo Instituto Brasiliense de Direito Público. Em 2018, Duarte foi eleito deputado estadual do Maranhão com 65.144 votos, sendo o mais bem votado de toda a história de São Luís e o terceiro mais bem votado no estado.

Joênia Wapichana foi selecionada pelo RenovaBR, em 2018, para seu programa de formação política, recebendo bolsa de estudos e mentoria durante cinco meses. O objetivo era capacitar novas lideranças com foco na gestão pública, transparência e renovação política.

Joênia nasceu na comunidade indígena Cabeceira do Truarú, localizada na etnoregião Murupú e na zona rural de Boa Vista. Formou-se em Direito, em 1997, pela Universidade Federal de Roraima (UFRR) e concluiu o mestrado em Direito pela Universidade do Arizona nos Estados Unidos.

Atuou na demarcação da reserva Raposa Serra do Sol, trabalhou no departamento jurídico do Conselho Indígena de Roraima (CIR) e foi a primeira presidente da Comissão de Direitos dos Povos Indígenas da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), criada em 2013. Nas eleições de 2018, foi eleita deputada federal pelo partido Rede Sustentabilidade, tendo feito oposição ao governo Bolsonaro.

A seleção e a formação de lideranças por APHs reforça a ideia de que a eficiência gerencial e o alinhamento ideológico são mais valiosos do que o compromisso com o interesse público. E cabe lembrar que esses APHs funcionam como vértebras da sociedade civil, articulando “força” (recursos financeiros e acesso a poder) e “consenso” (legitimidade cultural e redes de influência) para sustentar um Estado Ampliado de viés privatista. Estamos diante de APHs prestigiados e que geram consenso em torno da ideia de qualificar e moralizar o Estado brasileiro, e a qualidade da educação pública dependeria desse processo.

No curto prazo, esses movimentos impuseram uma nova arquitetura de formação de quadros, tensionando tanto a legislação eleitoral quanto o modelo tradicional de alocação de recursos partidários e o controle interno das legendas. A FL foi questionada, à época, sobre se concordava que existisse desconfiança a respeito do interesse da fundação na atuação política. E o atual diretor-executivo da Fundação, Lemann Mizne, respondeu:

No Brasil, a gente tem uma cultura de filantropia muito pouco desenvolvida. A ideia de que você possa ter organizações como a Fundação Lemann, que realmente estão preocupadas com o interesse público, e não que tenha uma pauta corporativa, ou são parte do marketing de uma empresa, ou que alguém que no fundo tem interesse próprio eleitoral, o Brasil tem pouca tradição. Outros lugares do mundo já têm mais tradição dessa ideia de que pessoas que se dão bem economicamente entendem que têm uma contribuição e uma responsabilidade de ajudar a desenvolver o país que lhes dá essa possibilidade de crescimento pessoal e construção de riqueza (Ohana, 2019).

É evidente que a FL, assim como seu fundador, o bilionário Jorge Paulo Lemann, representam uma poderosa rede de influência que interliga empresariado, gestão pública, filantropia, política institucional e formação ideológica. Tudo isso imerso em um projeto de classe que busca substituir a lógica pública por uma gestão privada com fins ideológicos e políticos.

A despeito disso, Farias e Cariello (2024) colaboram profundamente ao destacar a expansão das atividades do APHE Lemann e Sócios, expondo as ações de aliança dessas organizações, que são realizadas

[...] por pessoas chave de diferentes setores, entre especialistas, parlamentares, sindicatos, Governo Federal, Governos Estaduais, Judiciário, Órgãos de Controle, Advocacia Pública e organizações do Terceiro Setor (Movimento Pessoas à Frente, 2025d).

O “efeito multiplicador” de APHs a partir das organizações de origem, potencializa e dá organicidade ao Conglomerado Lemann, pois eles funcionam como vértebras da sociedade civil que projetam valores de gestão privada no Estado. Ao formar redes de liderança e influenciar políticas educacionais, esses APHs consolidam uma hegemonia empresarial cujo objetivo é moldar consensos e processos decisórios públicos e eleitorais.

Em 2022, dentre as ações do Movimento, seus integrantes redigem uma carta de intenções que expressa interesses com os rumos do país, às vésperas das eleições de 2022 (Farias; Cariello, 2024, p. 139).

Essa carta fundamenta suas iniciativas educacionais em pressupostos político-pedagógicos alinhados à racionalidade neoliberal. Para entender a base teórica que orienta todo o conglomerado de APHs Lemann, é essencial analisar os fundamentos políticos e epistemológicos de seus programas e sua relação com Organismos Internacionais.

O paradigma educacional proposto pela Lemann está orientado para o progresso econômico e adota uma metodologia gerencial direcionada a resultados mensuráveis. Esse modelo espelha diretrizes de organismos como OCDE, UNESCO, PREAL e BM, consolidando um projeto neoliberal global que reduz processos pedagógicos complexos a indicadores de desempenho. A ênfase na formação de lideranças e no “impacto” tem por base a convicção de que a mudança no sistema educacional depende de pessoas alinhadas a uma visão de gestão empresarial.

A FL pode ser compreendida como uma organização funcional e como um organismo articulador de hegemonia, capaz de sintetizar diversas dimensões da vida social. Em sua estrutura, convergem elementos do poder político-parlamentar, instituições educacionais, elites econômicas e setores da sociedade civil. Sua atuação não se dá de forma isolada; por meio de uma rede extensa de influências e da mobilização de intelectuais orgânicos – no sentido atribuído por Gramsci àqueles que emergem das classes dominantes para organizar e difundir sua visão de mundo –, a fundação participa de complexas articulações políticas.

Seu objetivo central consiste na consolidação de uma hegemonia neoliberal, promovendo a difusão de valores e práticas que favorecem os interesses da classe empresarial, ao mesmo tempo que buscam moldar o consenso social entre os trabalhadores, naturalizando a lógica do mercado como princípio organizador da educação e da vida pública.

A trajetória desses parceiros da FL retrata a expansão seletiva do Estado por meio do aumento de representantes com o objetivo de ampliar a execução do projeto estratégico das classes e dos segmentos das classes empresariais. Elas estão organicamente representadas nos APHs, criados e liderados por empresários de vários setores, alinhados em torno de Jorge Paulo Lemann e seus sócios, bem como por APHs e intelectuais que atuam na operacionalização ou viabilização dos projetos e programas táticos voltados para a educação.

A FL se organiza, nesse sentido, como matriz de um conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresarial, cuja estratégia central é legitimar-se como organização protagonista em construir consenso nas redes da sociedade civil por meio de *marketing* e parcerias, formar lideranças técnicas alinhadas ao paradigma gerencial e ao liberalismo econômico, influenciar políticas públicas educativas e ampliar a presença do capital na gestão do Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fundação Lemann não pode ser ignorada, pois emerge como protagonista na consolidação da dominação burguesa no Brasil recente. Desde sua criação até o presente, essa organização, enquanto entidade de classe, formula, compete e estabelece hegemonia. E foi por isso que, para compreender as estratégias de articulação implementadas pela FL, investigamos seu papel como protagonista no empresariamento da educação brasileira frente à ofensiva empresarial, possibilitada pela reforma do Estado de 1995.

Verificamos, também, até que ponto o avanço da Fundação Lemann na educação significou a reprodução do enfatizado discurso de que os objetivos não são econômicos ou de classe, mas sim da “melhoria da qualidade na educação”. E observamos sua atuação na formação de seus intelectuais orgânicos e na implementação de políticas educacionais alinhadas ao neoliberalismo.

É importante destacar que essa tendência crescente dos empresários intervindo na educação, mesmo sob a justificativa de “melhorar a qualidade da educação” ou “promover o bem público”, não deve ser ignorada. Na perspectiva privada, a educação é vista apenas como um instrumento para o desenvolvimento econômico, ou seja, a educação é entendida como um serviço e não como um direito social, no qual a formação técnica prevalece sobre a humana.

Nossa fundamentação foi baseada no materialismo histórico-dialético e em reflexões gramscianas, que ajudaram a esclarecer algumas das ações da FL no interior do Estado Ampliado – decorrência da sociedade política (máquina estatal repressiva) e da sociedade civil (organismos privados de hegemonia). Trata-se, pois, de uma hegemonia encouraçada de coerção, do modo pelo qual o projeto empresarial para a educação pública é planejado e implementado pelas organizações empresariais, juntamente com poder público.

Nossa análise leva em conta a sociedade civil sob a perspectiva de representantes empresariais burgueses que ocupam cargos estratégicos sem precisar se submeter aos processos de controle social. E é por meio dessas estratégias pedagógicas de dominação dos APHs, seja por consenso ou coerção, que a sociedade civil se transforma em um campo de conflitos de interesses (Gramsci, 2004).

Segundo seu fundador, Jorge Paulo Lemann, o projeto de sociedade da FL é denominado “Sonho Grande”. Em nossa compreensão, isso implica, para ele, primeiramente, os negócios, e, posteriormente, seus desdobramentos na sociedade civil. E é lamentável que o Brasil ainda enfrente desigualdades significativas na educação pública, pois a reforma gerencial do Estado de 1995 intensificou a disputa no campo educacional, visto que um dos objetivos era a

necessidade de conceber um aparelho de Estado que detivesse a capacidade de formular, sistematizar e divulgar a pedagogia do capital, por meio da implementação de novos modelos de gestão dos sistemas públicos.

Nesse contexto, observamos o crescimento de grupos empresariais organizados, atraídos por essa lógica gerencial, que emprega os princípios neoliberais de Estado Mínimo e governança. Isso contribuiu para a distribuição de responsabilidades públicas por meio das PPPs, concedendo espaço para o avanço empresarial como forma ideal de expansão dos serviços públicos.

Foi possível observar a atuação da FL alinhada com Organismos Internacionais e que a promoção de uma ideologia neoliberal pode levar à implementação de políticas educacionais que favorecem a lógica empresarial. Como exemplo, tivemos as reformas do Ensino Médio e da BNCC, cujo objetivo é formar o trabalhador de novo tipo, ajustado à lógica da nova sociabilidade burguesa.

E pudemos perceber que a participação dos empresários foi considerável na aplicação dessas políticas. Na prática, observamos que as reformas educacionais que priorizam a formação de trabalhadores ajustados às necessidades do mercado diminuíram a criticidade do currículo, retirando a autonomia da educação pública em prol da lógica mercantil, em vez de priorizar uma educação que promovesse o desenvolvimento integral.

A FL, então, observou a oportunidade de se apresentar como protagonista, pois o mercado deve ser o responsável por gerenciar o padrão de qualidade, com o empresariamento da educação, e por gerenciar o público, pois este, na ótica empresarial, não é capaz de garantir um ensino de qualidade. Assim, a lógica empresarial legitima a privatização da educação com a ideia de que a qualidade reside no setor privado, e não no público.

Com base nesse entendimento, notamos que a atuação da fundação promove uma “cultura de excelência” focada na formação de lideranças, em um novo tipo de formação e um novo indivíduo, com ênfase na lógica meritocrática. Há, pois, um novo indivíduo: o homem neoliberal, que é competitivo e está completamente envolvido na disputa global.

Refere-se isto à criação de um novo homem, de um novo indivíduo submisso à nova convivência do capital financeiro, que reinterpreta suas competências, tornando-as mais competitivas e eficazes. Assim, condiciona-se a formação voltada aos jovens trabalhadores a uma educação genérica, flexível e pragmática, orientada para a resolução de problemas e para a capacidade de absorver novos processos.

Podemos afirmar que a ideologia da FL opera dentro de uma lógica de formação educacional neoliberal, subordinando todo o processo às demandas do mercado, que promove

a competição e a meritocracia, além de valorizar a cultura empresarial por meio da educação, com ações educacionais focadas no seu empresariamento e na formação de seus intelectuais orgânicos.

No contexto das ações relacionadas à formação dos novos intelectuais orgânicos, podemos observar que a FL se destaca como uma importante matriz de formação e reprodução desses intelectuais, que são formados para aplicar a pedagogia do capital e expandir o consenso em torno da concepção da gestão pública empresarial.

No hipotético ramo “filantrópico”, percebemos que seu interesse também é voltado para projetos com as secretarias de educação (estadual e/ou municipal), desenvolvendo uma nova estratégia de empresariamento do fundo público. E nessa jornada, a FL atua com parcerias nacionais e internacionais, atreladas ao movimento dos empresários.

A associação desses APHs criados para tentar agregar forças antes dispersas, ratificando o projeto de uma nova sociabilidade burguesa, resulta de um arranjo institucional que tem como propósito orientar as políticas públicas educacionais de modo a formular um consenso global em torno de uma pedagogia hegemônica do capital.

A FL confirmou nossos indícios de ser a mais importante protagonista do projeto de conformação burguesa empresarial implementada dos APHs, pois é a principal base desse projeto, composta pela rede dos Aparelhos Privados de Hegemonia. Isso se refere ao conjunto complexo e intrincado de institutos, fundações e organizações sociais que orientam, financiam e realizam as ações de hegemonia de uma específica fração da classe empresarial, tanto na sociedade civil quanto na sociedade política.

Nesse cenário, a FL demonstrou que diversifica sua atuação no âmbito educacional em PPPs no concernente à gestão educacional, em cursos de especialização para formação em gestão escolar, no patrocínio de estudos e pesquisas sobre diferentes aspectos da gestão da educação, na elaboração e na apresentação de seminários e na concessão de bolsas de estudos para alunos de alto rendimento escolar.

Confirmamos que a FL tem desempenhado um papel estratégico na manutenção da hegemonia burguesa e na formação de seus intelectuais orgânicos. É através da Rede de Líderes que a FL promove a formação de lideranças comprometidas com sua cartilha, atuando em áreas como educação, saúde, desenvolvimento econômico e social, meio ambiente, infraestrutura e justiça social, justamente nas áreas de maior interesse e, consecutivamente, de sua atuação.

O objetivo da formação desses intelectuais orgânicos é aplicar a pedagogia do capital ajustada às demandas do mercado, visando expandir e criar consenso em torno da ideia de gestão pública empresarial. Isto é: a articulação entre os APHs desenvolve-se a partir de (e para)

uma concepção empresarial do Estado, constituindo o Conglomerado de APHs Lemann e Sócios.

É claro que a FL é o principal APH, tanto no papel de liderança e formação de consenso quanto em suas “redes de parcerias”, definindo o alinhamento entre os grupos empresariais. Esses grupos defendem seus interesses econômicos e ideológicos não apenas por meio de ideais corporativos e empresariais, mas também por meio de sua estratégia política, que abrange todo o projeto político-ideológico hegemônico das elites dominantes e dirigentes do capitalismo.

A atuação de seus *lobbies* na política nacional levou a FL a estabelecer formalmente uma estrutura organizada de colaborações com diversos órgãos públicos subordinados ao MEC e ao MCTI. Inclusive, evidenciou sua posição estratégica ao participar ativamente das orientações e recomendações legais para implementar as contrarreformas aprovadas e regulamentadas pelo MEC e pelo CNE. Isso inclui as plataformas de controle de resultados, os modelos de seleção e recrutamento de gestores, os aplicativos de controle e a capacitação docente.

A FL exige que seus líderes mantenham um alto padrão acadêmico e se comprometam com o aprimoramento contínuo das questões sociais no Brasil. Isso pode ser obtido por meio da elaboração de projetos nos setores público e privado, no Terceiro Setor ou por meio do empreendedorismo. Além disso, é imprescindível que eles mantenham a fundação atualizada sobre suas ações no Brasil, contribuam para o crescimento da Rede de Líderes e participem do processo de recrutamento de novos agentes de mudança.

Observamos que a composição das turmas da RL passou por mudanças. Inicialmente, eram especialistas e ativistas por tema, o que era ideal para debates de conteúdo e aprofundamento técnico. Agora, há uma infinidade de líderes, tomadores de decisão e gestores em suas instituições de “alto impacto”, o que é essencial para a FL, pois ajuda a mobilizar recursos, estabelecer parcerias e viabilizar a execução de projetos. É possível dizer que existe uma estratégia definida para combinar conhecimento e capacidade de execução em projetos de grande impacto.

Outra confirmação diz respeito à formação e à competição entre os líderes, que tornam as limitações de acesso mais aceitáveis e escondem as desigualdades estruturais que influenciam suas trajetórias acadêmicas e profissionais. A RL coloca em prática seus programas de reforma administrativa, curricular e de avaliação em várias cidades e estados. Da mesma forma, o APH Lemann redefine o papel do Estado, transformando-o de provedor universal em executor administrativo de modelos de gestão empresarial, ofertando suporte, ocupando

espaços de elaboração e formulação, e disseminando suas orientações de políticas públicas como modelo de sucesso.

É fundamental entender que a RL funciona como APH e enriquece a percepção de como os segmentos da classe dominante constroem consensos e competem pelo poder cultural e político, não apenas por meio das urnas ou dos mercados, mas, principalmente, pelos circuitos de formação de elites. É claro que as várias frentes de formação de líderes, ou seja, a formação de intelectuais orgânicos da FL, geram oportunidades para defender os interesses da classe dominante. Isso ocorre porque são esses intelectuais que atuam tanto dentro quanto fora do Estado, criando e implementando políticas públicas voltadas para o empresariado.

Assim sendo, a FL se promove como líder e difunde que a sua estratégia de atuação é contribuir decisivamente com o país. E divulga que suas ações até 2031 terão como foco a formação e a conexão de um grupo relevante de lideranças diversas e representativas para o Brasil, além da garantia de um serviço público eficiente e baseado na gestão de pessoas.

A interação com o Estado reforça seus interesses estratégicos tanto na esfera financeira quanto na formação política, econômica, intelectual, moral e educacional. Como resultado, vemos a formação estratégica de intelectuais orgânicos do capital através da Rede de Líderes, que se formam com o interesse de se envolver politicamente e se engajar nos setores público e privado, visando expandir a presença empresarial no governo.

É inegável que os intelectuais orgânicos não apenas conduzem o segmento da classe ao qual estão organicamente vinculados, mas também a estrutura social, visando instaurar e/ou comandar a hegemonia de sua classe por meio da construção de consenso. Os intelectuais se desenvolvem por meio de especializações na produção, favorecendo a criação de conhecimento científico e cultural. De maneira semelhante, cabe aos intelectuais criar e propagar ideologias, realizando essa atividade em prol dos interesses das classes privilegiadas.

A formação de intelectuais orgânicos da FL está em sintonia com o objetivo principal de transformar a educação pública e, como consequência, a gestão e a liderança do setor público. A fundação, por meio de processos seletivos, treinamento intensivo e criação de redes de colaboração, desenvolve competências técnicas e fomenta o surgimento de líderes que, inseridos em um contexto mais amplo de transformação, desempenham o papel de agentes orgânicos de mudança social e política voltados para seu interesse próprio, e não necessariamente do público.

A história da FL ilustra a expansão seletiva do Estado por meio do crescimento de seus representantes, visando expandir a implementação do projeto estratégico para as classes e os segmentos empresariais. Estes estão organicamente representados nos APHs, fundados e

dirigidos por empresários de diversos setores, unidos em torno de Jorge Paulo Lemann e seus sócios, além de APHs e intelectuais que atuam na operacionalização ou na viabilização de projetos e programas táticos focados na educação.

A proliferação dos APHs originados das organizações fortalece e dá estrutura à FL, uma vez que eles atuam como vértebras da sociedade civil, projetando valores de gestão privada no Estado. Ao estabelecer redes de liderança e impactar as políticas educacionais, esses APHs fortalecem uma hegemonia corporativa que visa moldar consensos e processos de tomada de decisão pública e eleitoral.

A FL consolidou-se como matriz de um complexo de APHs que articulam redes de poder na sociedade civil e política. Sua estratégia central é legitimar o empresariamento da educação como modelo de excelência, moldando intelectuais orgânicos e redefinindo o papel do Estado. Com isso, a FL reflete e intensifica as dinâmicas de hegemonia burguesa no Brasil, impondo desafios críticos à autonomia e à justiça social na educação pública.

Concluimos que a estratégia principal da Fundação Lemann é se consolidar como uma organização protagonista na construção de consenso nas redes da sociedade civil por meio de *marketing* e parcerias. Sua influência estratégica acarreta a precarização do caráter público da educação, transferindo responsabilidades ao setor privado, na formação de lideranças comprometidas com interesses empresariais, e não necessariamente com o bem comum. Temos aí a emergência de um consenso corporativo que molda políticas públicas, decisões eleitorais e a percepção social sobre qualidade educacional.

REFERÊNCIAS

- ACCIOLY, Inny; LAMOSA, Rodrigo de Azevedo Cruz. As competências socioemocionais na formação da juventude: mecanismos de coerção e consenso frente às transformações no mundo do trabalho e os conflitos sociais no Brasil. **Revista Vértices**, Campos dos Goytacazes, v. 23, n. 3, p. 706-733, 2021.
- ALVES, Danillo Marchesano Ramos. **Da economia política à educação**: análise do projeto da Fundação Lemann. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.
- AMARAL, Tábata. Como pretendo renovar, de fato, a política. **Nexo**, 8 fev. 2019. Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/colunistas/tribuna/2019/Como-pretendo-renovar-de-fato-a-pol%C3%ADtica>. Acesso em: 15 out. 2025.
- ANDRADE, Juliana. 10 maiores bilionários brasileiros em 2020. **Forbes**, 17 set. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com.br/listas/2020/09/10-maiores-bilionarios-brasileiros-em-2020>. Acesso em: 27 jul. 2025.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 jul. 2025.
- BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da Educação Básica. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 5 jul. 2025.
- BRASIL. Decreto nº 8.887, de 24 de outubro de 2016. Dispõe sobre a composição e o funcionamento do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social - CDES. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 25 out. 2016a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8887.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%208.887%2C%20DE%2024%20DE%20OUTUBRO%20DE%202016&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20composi%C3%A7%C3%A3o%20e,Desenvolvimento%20Econ%C3%B4mico%20e%20Social%20%2D%20CDES. Acesso em: 6 ago. 2025.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 2016b. Disponível

em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 5 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília, DF, 14 fev. 1995a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18987cons.htm. Acesso em: 5 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 12 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm. Acesso em: 12 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 29 maio 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.683.htm. Acesso em: 6 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de Parceria Público-Privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm. Acesso em: 12 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1 ago. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm. Acesso em: 12 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis nº

8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2015. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm. Acesso em: 12 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho de 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 17 fev. 2017a. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm. Acesso em: 5 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.502, de 1º de novembro de 2017. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios; altera a Lei nº 13.334, de 13 de setembro de 2016; e revoga a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e a Medida Provisória nº 768, de 2 de fevereiro de 2017. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 3 nov. 2017b. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113502.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.502%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20NOVEMBRO%20DE%202017.&text=Estabelece%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica%20dos,2%20de%20fevereiro%20de%202017. Acesso em: 6 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Câmara da Reforma do Estado, 1995b.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, 2008.

BRIGATTO, Gustavo. ‘Passei a vida fugindo da política’, afirma Lemann. **Valor Econômico**, 2 ago. 2016. Disponível em:

<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2016/08/02/passei-a-vida-fugindo-de-politica-afirma-lemann.ghml>. Acesso em: 3 ago. 2025.

BRITO, Silvia Helena Andrade de; MARINS, Guilherme Afonso Monteiro de Barros. Fundação Lemann e o Programa de Inovação Educação Conectada: em pauta as relações entre público e privado no campo das políticas educacionais. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, p. 1-19, 2020.

CAPUTO, Victor. Por dentro do encontro anual de líderes da Fundação Lemann. **Época Negócios**, 14 ago. 2018. Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Vida/noticia/2018/08/por-dentro-do-encontro-anual-de-lideres-da-fundacao-lemann.html>. Acesso em: 3 ago. 2025.

CARIELLO, Lisia Nicoliello. Aparelhos privados de hegemonia empresariais: os casos da Fundação Estudar e da Fundação Lemann. In: CASTRO, Ricardo Figueiredo de; VARGAS, Silvana Bandoli; REIS, Thiago de Souza dos (org.). **Anais do XIX Encontro de História da Anpuh-Rio – História do futuro: ensino, pesquisa e divulgação científica**. Rio de Janeiro: Anpuh-Rio, 2020.

CARIELLO, Lisia Nicoliello. **Construindo redes de intelectuais orgânicos: o Programa de Bolsas de Estudo Lemann Fellowship da Fundação Lemann (2007-2018)**. 2021. Dissertação (Mestrado em História) – Instituto de História, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

CARIELLO, Lisia Nicoliello. Construindo redes de intelectuais orgânicos: o Programa de Bolsas Lemann Fellowship da Fundação Lemann (2007-2018). **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, Salvador, v. 16, n. 1, p. 767-792, 2024.

CAVALCANTI, Maria Teresa. A Fundação Lemann e a construção do sujeito neoliberal no Brasil. 2002-2006. In: VIEIRA, Nívea; LAMOSA, Rodrigo (org.). **Todos Pela Educação? Uma década de ofensiva do capital sobre as escolas públicas**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2020. v. 1, p. 79-96.

CENTRO LEMANN. **De liderança para equidade na educação**. São Paulo, 2023a. Disponível em: <https://centrolemann.org.br/>. Acesso em: 8 ago. 25.

CENTRO LEMANN. **Quem somos**. São Paulo, 2023b. Disponível em: <https://centrolemann.org.br/sobre-o-centro-lemann/#quem-somos>. Acesso em: 3 ago. 2025.

CIAVATTA, Maria. O conhecimento histórico e o problema teórico-metodológico das mediações. In: CIAVATTA, Maria; FRIGOTTO, Gaudêncio (org.). **Teoria e educação no labirinto do capital**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 130-155.

CORREA, Cristiane. **Sonho grande**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DELORS, Jacques *et al.* **Educação, um tesouro a descobrir**: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 2. ed. Porto: Edições Asa, 1996. (Coleção Perspectivas Actuais).

DEREVECKI, Raquel. Reportagem sugere conflito de interesses em decisões de R\$ 6,6 bilhões entre grupo de Lemann e MEC. **Gazeta do Povo**, 25 set. 2023. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/reportagem-sugere-conflito-de-interesses-em-decisoes-de-r-66-bilhoes-entre-grupo-de-lemann-e-mec/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Novos paradigmas da gestão. **Forbes**, Nova Iorque, v. 10, n. 2, p. 98-99, 1998.

ENSINA BRASIL. **Um dia, todas as crianças terão uma educação de qualidade**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.ensinabrasil.org.br/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FARIAS, Adriana Medeiros. Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais Lemann e sócios. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, Salvador, v. 13, n. 2, p. 735-765, 2021.

FARIAS, Adriana Medeiros. Estado ampliado e o empresariamento da educação pública. **Trabalho Necessário**, Niterói, v. 20, n. 42, p. 1-24, 2022.

FARIAS, Adriana Medeiros. O Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais Lemann e sócios na “seleção pública” de pessoas para a gestão educacional do Estado do Paraná. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 18, e20670, p. 1-27, 2023.

FARIAS, Adriana Medeiros; CARIELLO, Lisia Nicoliello. Vetor Brasil, o “case de sucesso” do conglomerado Lemann. **Tempos Históricos**, Cascavel, v. 28, n. 1, p. 130-160, 2024.

FEIJÓ, Bruno Vieira. “O Brasil vai sofrer grandes transformações a partir do ano que vem”, diz Jorge Paulo Lemann. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 7 ago. 2017. Disponível em: <https://encurtador.com.br/plAr>. Acesso em: 3 ago. 2025.

FERNANDES, Florestan. **Capitalismo dependente e classes sociais na América Latina**. 4. ed. São Paulo: Global, 2009.

FONTES, Virgínia. As lutas de classes vistas pelo seu avesso: a subversão reacionária. **Práxis e Hegemonia Popular**, Marília, v. 6, n. 8, p. 57-80, 2021.

FONTES, Virgínia. Capitalismo filantrópico? – múltiplos papéis dos Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais. **Marx e o Marxismo**, Niterói, v. 8, n. 14, p. 15-35, 2020.

FONTES, Virgínia. Gramsci, Estado e sociedade civil: anjos, demônios ou lutas de classes? **Revista Outubro**, São Paulo, n. 31, p. 217-232, 2018.

FONTES, Virgínia. **O Brasil e o capital-imperialismo: teoria e história**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A dupla face do trabalho: criação e destruição da vida. In: FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. **A experiência do trabalho e a Educação Básica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2010. p. 11-27.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. **Programa de Bolsas Líderes Estudar 2026**. São Paulo, 2024a. Disponível em: <https://www.estudar.org.br/lideres/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. **Somos inquietos, inconformados**. São Paulo, 2024b. Disponível em: https://www.estudar.org.br/sobre-nos/?_ga=2.28450495.281947708.1616579245-2075303439.1616579245. Acesso em: 27 jul. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **About our founder**. São Paulo, 2024a. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/en/our-founder/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Acreditamos em gente para transformar o Brasil**. São Paulo, 1 jul. 2021a. Facebook: Fundação Lemann. Disponível em: <https://www.facebook.com/fundacaolemann/videos/acreditamos-em-gente-para-transformar->

o-brasil/514496399637561/?m_entstream_source=video_home&player_suborigin=feed&player_format=permalink&_rdr. Acesso em: 8 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Blog Rede de Líderes**: uma rede de pessoas comprometidas e com alto potencial de transformar o Brasil em um país mais justo e avançado. São Paulo, 2025a. Disponível em: <https://blog.lideres.fundacaolemann.org.br/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **BNCC do Ensino Médio**: 5 razões para continuar colaborando. São Paulo, 2021b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/bncc-do-ensino-medio-5-razoes-para-continuar-colaborando>. Acesso em: 27 jul. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Bolsas e oportunidades**. São Paulo, 2025b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/liderancas/bolsas-e-oportunidades/>. Acesso em: 8 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Brasil on Campus**. São Paulo, 2025c. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/liderancas/brasil-on-campus/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Desenvolvimento de líderes**. São Paulo, 2025d. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/liderancas/desenvolvimento-de-lideres/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Ecossistema de impacto**. São Paulo, 2021c. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/parceiros/ecossistema/>. Acesso em: 27 jul. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Educação pública**. São Paulo, 2023a. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/educacao-publica-de-qualidade>. Acesso em: 27 jul. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Eleições e Fundação Lemann** – nosso posicionamento. São Paulo, 2018a. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/eleicoes-e-fundacao-lemann-nosso-posicionamento/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Encontro anual 2025**. São Paulo, 2025e. Disponível em: <https://www.encontroanual2025.com/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Faça parte**. São Paulo, 2025f. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/faca-parte/>. Acesso em: 21 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Fale com a Fundação Lemann**. São Paulo, 2025g. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/contato/>. Acesso em: 8 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Formar** – 1º encontro Redes que Transformam. São Paulo, 2021d. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/formar-1o-encontro-redes-que-transformam/>. Acesso em: 27 jul. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Fundação Lemann e Harvard**: 10 anos de parceria. São Paulo, 2016a. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/fundacao-lemann-e-harvard-10-anos-de-parceria>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Fundação Lemann reforça seu time de consultores**. São Paulo, 2019a. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/fundacao-lemann-reforca-seu-time-de-consultores>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Quem somos**. São Paulo, 2025h. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/institucional/quem-somos/#:~:text=N%C3%B3s%2C%20da%20Funda%C3%A7%C3%A3o%20Lemann%2C%20como,justo%20e%20desenvolvido%20para%20todos>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Rede de Líderes**. São Paulo, 2025i. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/liderancas/rede-de-lideres/#:~:text=A%20Rede%20de%20L%C3%ADderes%20Funda%C3%A7%C3%A3o,todas%20as%20regi%C3%B5es%20do%20pa%C3%ADs>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2002**. São Paulo, 2002. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/material/relatorio-anual-2002>. Acesso em: 3 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2003**. São Paulo, 2003. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/wp-content/uploads/2025/04/Fundacao-Lemann-Relatorio-Anual-2003.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2004**. São Paulo, 2004. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2004/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2005**. São Paulo, 2005. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2005/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2006**. São Paulo, 2006. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2006/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2007**. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2007/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2008**. São Paulo, 2009. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2008/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2009**. São Paulo, 2010a. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2009/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2010**. São Paulo, 2010b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2010/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2011**. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2011/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/wp-content/uploads/2025/04/Fundacao-Lemann-Relatorio-Anual-2012.pdf>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2013**. São Paulo, 2013. Disponível em:

<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2013/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2014**. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2014/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2015/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2016**. São Paulo, 2016b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2016/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2017**. São Paulo, 2018b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2017/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2018**. São Paulo, 2019b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2018/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2019**. São Paulo, 2020a. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2019/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2020**. São Paulo, 2021e. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2020/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2021**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2021/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2022**. São Paulo, 2023b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2022/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2023**. São Paulo, 2024b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2023/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2024**. São Paulo, 2025j. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2024/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatórios**. São Paulo, 2025k. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/institucional/relatorios/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Saiba tudo sobre a Rede de Líderes Fundação Lemann**. São Paulo, 2020b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/saiba-tudo-sobre-a-rede-de-lideres-fundacao-lemann/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Seminário celebra os dois anos da BNCC da Educação Básica**. São Paulo, 2020c. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/seminario-celebra-os-dois-anos-da-bncc-da-educacao-basica/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Talentos da Educação: inscreva-se agora!** São Paulo, 2019c. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/talentos-da-educacao-inscreva-se-agora/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Tire suas dúvidas sobre a Fundação Lemann**. São Paulo, 2018c. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/tire-suas-duvidas-sobre-a-fundacao-lemann/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

GERA CAPITAL. **Somos a Gera Capital**. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://www.geracapital.com/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

GIDDENS, Anthony. **A terceira via e seus críticos**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRADILONE, Cláudio. Lista de bilionários da Forbes tem brasileiro mais rico da história; veja top 10 de 2024. **Forbes**, 27 ago. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2024/08/lista-de-bilionarios-da-forbes-tem-brasileiro-mais-rico-da-historia-veja-top-10-de-2024/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. (Introdução ao estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce, v. 1).

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. (Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo, v. 2).

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007. (Maquiavel. Notas sobre o Estado e a política, v. 3).

GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HARVEY, David. **O enigma do capital e as crises do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE (org.). **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade**. 1. ed. Brasília, DF: INEP, IPEA, CEPAL, 1995.

INSTITUTO REÚNA. **Desenvolvemos caminhos e oportunidades para a educação avançar**. São Paulo, 2020. Facebook: Instituto Reúna. Disponível em: https://www.facebook.com/institutoreuna/photos/?mt_nav=1&tab=album&album_id=112198350194492&_rdr. Acesso em: 9 ago. 2025.

INSTITUTO REÚNA. **Parceiros**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://o.institutoreuna.org.br/parceiros/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LAMOSA, Rodrigo Azevedo Cruz; Vieira, Nívea Silva (org.). **Todos Pela Educação? Uma década de ofensiva do capital sob as escolas públicas**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2020. v. 1.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2019.

LEHER, Roberto. A educação no governo Lula da Silva: a ruptura que não aconteceu. *In*: MAGALHÃES, João Paulo de Almeida. **Os anos Lula**: contribuições para um balanço crítico 2003-2010. Rio de Janeiro: Garamond, 2010. p. 369-411.

LEMANN quer fazer um futuro presidente do Brasil. **Isto É Dinheiro**, 8 ago. 2016. Disponível em: <https://revista.istoedinheiro.com.br/lemann-quer-fazer-um-futuro-presidente-do-brasil>. Acesso em: 9 ago. 2025.

LIGUORI, Guido; VOZA, Pasquale. **Dicionário gramsciano (1926-1937)**. São Paulo: Boitempo, 2017.

LOBÃO, André. “Think Tanks” formam novos e velhos políticos e ditam políticas públicas no Brasil. **Revista Fórum**, 9 abr. 2019. Disponível em: <https://revistaforum.com.br/politica/2019/4/9/think-tanks-formam-novos-velhos-politicos-ditam-politicas-publicasno-brasil-54844.html>. Acesso em: 27 jul. 2025.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. São Paulo: Educ, 1997.

MACEDO, Jussara Marques de. **A mundialização do capital e seus reflexos nas políticas de formação de professores no período 1990-2010**. 2011. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

MACEDO, Jussara Marques de; MOTTA, Vânia Cardoso da. Veias abertas para a privatização na educação brasileira: supremacia da lógica empresarial. **Revista Trabalho, Política e Sociedade**, Nova Iguaçu, v. 4, n. 7, p. 171-188, 2019.

MACEDO, Jussara Marques de; SANTOS, Matheus do Nascimento; OLIVEIRA, Natália Regueira de. Intensificação da precariedade do trabalho docente no estado do Rio de Janeiro como resultado da “Nova Gestão Pública”. *In*: CARNEIRO BARRERA, Almudena; DÍAZ ROMÁN, Amparo (coord.). **Avances en ciencias de la educación y del desarrollo**. Granada: Asociación Española de Psicología Conductual, 2018. p. 1162-1168.

MARTINS, André Silva; NEVES, Lúcia Maria Wanderley. **Educação Básica**: tragédia anunciada. São Paulo: Xamã, 2015.

MEGAEDU. **Acesso ao mundo digital para todos os alunos**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.megaedu.org.br/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

MENDONÇA, Sônia. O Estado ampliado como ferramenta metodológica. **Marx e o marxismo**, Niterói, v. 2, n. 2, p. 27-43, 2014.

MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2011.

MONTESANTI, Beatriz. “Bancada Lemann”: os políticos apoiados pelo 2º homem mais rico do Brasil. **UOL**, 22 maio 2019. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2019/05/22/com-trajetoria-parecida-deputados-associados-a-lemann-divergem-na-politica.htm>. Acesso em: 3 ago. 2025.

MOREIRA, Felipe Lélis. Lobby: análise de fronteiras conceituais para sua desmistificação e democratização no Brasil. **Revista de Direito do Terceiro Setor – RDTS**, Belo Horizonte, ano 14, n. 28, p. 149-180, 2020.

MOTRIZ. **Fortalecendo governos a partir de pessoas**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.motriz.org/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

MOTTA, Vânia Cardoso da; ANDRADE, Maria Carolina Pires de. O empresariamento da educação de novo tipo e suas dimensões. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 41, e224423, p. 1-13, 2020.

MOVIMENTO PELA BASE. **Quem somos**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://movimentopelabase.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Anteprojeto** – Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado no Setor Público. 2025a. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/06/ANTEPROJETO-Contratacao-por-Tempo-Determinado-17-6-2025.docx.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Contratações temporárias**. 2025b. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/propostas/contratacoes-temporarias/>. Acesso em: 15 out. 2025.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Juntas por um melhor estado**. 2025c. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Quem somos**. 2025d. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

NACIONES UNIDAS. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. **Transformación productiva con equidad**: la tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa. Santiago de Chile: ONU, CEPAL, 1990.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley (org.). **A nova pedagogia da hegemonia**: estratégias da burguesia brasileira para educar o consenso na atualidade. São Paulo: Xamã, 2005.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley (org.). **Direita para o social e esquerda para o capital**: intelectuais da nova pedagogia da hegemonia no Brasil. São Paulo: Xamã, 2010.

NOVA ESCOLA. **Acervo Nova Escola**: Nova Escola e Gestão Escolar. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://novaescola.org.br/revista-digital?tipo=gestao-escolar>. Acesso em: 10 ago. 2025.

OHANA, Victor. Acredito, RenovaBR e Fundação Lemann: renovação ou infiltração? **CartaCapital**, 30 ago. 2019. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/Politica/acredito-renovabr-e-fundacao-lemann-renovacao-ou-infiltracao/#google_vignette. Acesso em: 6 ago. 2025.

OLIVEIRA, Maria Teresa Cavalcanti de. O Grupo Lemann e o novo papel dos aparelhos privados de hegemonia no campo da educação no Brasil. **Revista Trabalho, Política e Sociedade**, Nova Iguaçu, v. 4, n. 7, p. 159-170, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem. 1990. Documento aprovado na Conferência Mundial de Educação para Todos, Jomtien, 1990.

PARCEIROS DA EDUCAÇÃO. **As parcerias**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://parceirosdaeducacao.org.br/as-parcerias/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

PEREIRA, Jeniffer Nascimento; EVANGELISTA, Olinda. Quando o capital educa o educador: BNCC, Nova Escola e Lemann. **Movimento – Revista de Educação**, Niterói, ano 6, n. 10, p. 65-90, jan./jun. 2019.

POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder, o socialismo**. Rio de Janeiro: Graal, 1981.

PRONKO, Marcela Alejandra. O Banco Mundial no campo internacional da educação. *In*: PRONKO, Marcela Alejandra; PEREIRA, João Márcio Mendes (org.). **A demolição de direitos**: um exame das políticas do Banco Mundial para a educação e a saúde (1980-2013). 1. ed. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – Fiocruz, 2014. v. 1, p. 89-112.

QEDU. **Use dados. Transforme a educação**. 2025. Disponível em: <https://qedu.org.br/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

REDE DE AÇÃO POLÍTICA PELA SUSTENTABILIDADE. **Rede de lideranças**. São Paulo: RAPS, 2025. Disponível em: <https://www.raps.org.br/rede-de-liderancas/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

REDE DE AÇÃO POLÍTICA PELA SUSTENTABILIDADE. **Renata Abreu vê na diversidade da RAPS uma solução para a crise de representatividade política**. São Paulo: RAPS, 2024. Disponível em: <https://www.raps.org.br/renata-abreu-ve-na-diversidade-da-raps-uma-solucao-para-a-crise-de-representatividade-politica/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

REDE DE AÇÃO POLÍTICA PELA SUSTENTABILIDADE. **Sobre nós**. São Paulo: RAPS, 2022. Disponível em: <https://www.raps.org.br/biblioteca/relatorio-programa-liderancas-publicas-2022/?b=22044>. Acesso em: 27 jul. 2025.

RENOVABR. **Sobre nós**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://renovabr.org/quem-somos/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

RENOVABR nega que Jorge Paulo Lemann seja um de seus financiadores. **Estadão Conteúdo**, 18 set. 2019. Disponível em: <https://exame.com/brasil/renovabr-nega-que-jorge-paulo-lemann-seja-um-de-seus-financiadores/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

RIO DE JANEIRO (Município). Câmara Municipal do Rio de Janeiro. **Projeto de Lei Complementar nº 186/2024**. Altera dispositivos das Leis nº 94, de 14 de março de 1979, e nº 5.623, de 1º de outubro de 2013, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Câmara Municipal do Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: https://seperj.org.br/wp-content/uploads/2024/11/Projetos-de-Lei-Complementar-186_2024.pdf. Acesso em: 21 out. 2025.

RIZÉRIO, Lara. Homem mais rico do Brasil critica “ciumeira” e defende diálogo entre FHC e Lula. **InfoMoney**, 23 nov. 2015. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/politica/homem-mais-rico-do-brasil-critica-ciumeira-e-defende-dialogo-entre-fhc-e-lula/>. Acesso em: 6 ago. 2025.

ROCHA, Camila. Direitas em rede: Think Tanks de direita na América Latina. In: CRUZ, Sebastião Velasco; KAYSEL, André; CODAS, Gustavo (org.). **Direita, volver! O retorno da direita e o ciclo político brasileiro**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2015. p. 261-278.

SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes dos. **Pedagogia do mercado: neoliberalismo, trabalho e educação no século XXI**. Rio de Janeiro: Ibis Libris, 2012.

SANTOS, Matheus do Nascimento. **Políticas públicas de acesso ao Ensino Superior no Brasil a partir dos anos 2000: a experiência do Instituto de História da UFRJ**. 2021. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas em Direitos Humanos) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas em Direitos Humanos, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

SANTOS, Matheus do Nascimento; MACEDO, Jussara Marques de. A luta do ANDES/sindicato nacional pela universalização da educação superior e experiência da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). In: DUARTE, Rosa Serradas; ROBERT, André; LEAL, Maria Clara (org.). **O sindicalismo docente e a construção da profissão na Europa e na América Latina: contribuições dos sindicatos, estado da investigação e perspectivas**. 1. ed. Lisboa: Centro de Estudos Interdisciplinares em Educação e Desenvolvimento, 2020. v. 1, p. 214-226.

SANTOS NETO, Artur Bispo dos; FÉLIX, Tatiana Lyra Lima. A inserção privatista da Fundação Lemann na educação pública brasileira. **Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 52, p. 210-223, 2023.

SAVIANI, Dermeval. História da escola pública no Brasil. In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval; NASCIMENTO, Maria Isabel Moura (org.). **A escola pública no Brasil: história e historiografia**. Campinas: Autores associados: HISTEDBR, 2005.

SEMIS, Laís. Com apoio de Fundação Lemann e Google, Nova Escola publicará milhares de planos de aula gratuitos e alinhados à Base Nacional Comum. **Nova Escola**, 22 mar. 2017. Disponível em: <https://encurtador.com.br/WdOd>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Fabrício Fonseca; LAMOSA, Rodrigo de Azevedo Cruz. Estado, classe dominante e educação: uma análise crítica das propostas e das ações do Movimento Brasil Competitivo para a Educação Básica. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 138-151, 2021.

SILVA, Viviane Cardoso da. Influências da Fundação Lemann nas políticas educacionais brasileiras: análises iniciais. In: GOERGEN, Pedro Laudinor *et al.* (org.). **VI Seminário de Educação Brasileira – Cedes**. Campinas: FE/Unicamp, 2019. p. 115-128. (Cenário econômico e político mundial e tensões contemporâneas na educação).

SOUZA, Artur Gomes de; EVANGELISTA, Olinda. Pandemia! Janela de oportunidade para o capital educador. **Contrapoder**, 15 abr. 2020. Disponível em: <https://contrapoder.net/colunas/pandemia-janela-de-oportunidade-para-o-capital-educador/>. Acesso em: 15 out. 2025.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Educação Já Municípios 2024** – recomendações de políticas educacionais para as gestões municipais (2025-2028). São Paulo, 2024. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2024/10/educacao-ja-municipios-2024-todos-pela-educacao.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2025.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Parceiros Educação Já**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/educacao-ja-nacional/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Todos Pela Educação apresenta recomendações técnicas aos secretários das capitais**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/recomendacoes-tecnicas-aos-secretarios-das-capitais/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

TODOS PELA EDUCAÇÃO; PROFISSÃO DOCENTE. **Professores** – recomendações de políticas docentes para os governos estaduais. São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.profissaodocente.org.br/_files/ugd/1f15e7_ad22e8017d334fbe9abc4cd0a9da5da6.pdf. Acesso em: 21 out. 2025.

TRANSFORMAR. **A educação transforma vidas**. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://associacaotransformar.org/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

VEJA 6 lições de Jorge Paulo Lemann para o sucesso do seu negócio. **UOL**, 1 mar. 2015. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/03/01/veja-6-licoes-de-jorge-paulo-lemann-para-o-sucesso-do-seu-negocio.htm>. Acesso em: 6 ago. 2025.