UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE HISTÓRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA
DOUTORADO EM HISTÓRIA SOCIAL

LISIA NICOLIELLO CARIELLO

FORMAÇÃO DE INTELECTUAIS ORGÂNICOS PELO CONGLOMERADO LEMANN: ESTADO E REPRODUÇÃO AMPLIADA DA "CULTURA GARANTIA" (1991-2024)

Niterói
2025

LISIA NICOLIELLO CARIELLO

FORMAÇÃO DE INTELECTUAIS ORGÂNICOS PELO CONGLOMERADO LEMANN: ESTADO E REPRODUÇÃO AMPLIADA DA "CULTURA GARANTIA" (1991-2024)

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em História com requisito parcial para obtenção do título de Doutor em história.

Orientadora:
Profa. Dra. Virgínia Maria Gomes de Mattos Fontes

Niterói
2025

Ficha catalográfica automática - SDC/BCG
Gerada com informações fornecidas pelo autor

C277f Cariello, Lisia Nicoliello
FORMAÇÃO DE INTELECTUAIS ORGÂNICOS PELO CONGLOMERADO LEMANN : ESTADO E REPRODUÇÃO AMPLIADA DA ?CULTURA GARANTIA? (1991-2024) / Lisia Nicoliello Cariello. - 2025.
356 f.

Orientador: Virgínia Maria Gomes de Mattos Fontes.
Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Instituto de História, Niterói, 2025.

1. Estado Ampliado. 2. Fundação Lemann. 3. Aparelhos Privados de Hegemonia. 4. Frentes Móveis de Ação. 5. Produção intelectual. I. Fontes, Virgínia Maria Gomes de Mattos, orientadora. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de História. III. Título.

CDD - XXX

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

LISIA NICOLIELLO CARIELLO

FORMAÇÃO DE INTELECTUAIS ORGÂNICOS PELO CONGLOMERADO LEMANN: ESTADO E REPRODUÇÃO AMPLIADA DA "CULTURA GARANTIA" (1991-2024)

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em História com requisito parcial para obtenção do título de Doutor em história.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Virgínia Maria Gomes de Mattos Fontes
(orientadora)

Profa. Dra. Adriana Medeiros Farias (UEL)

Profa. Dra. Carolina de Roig Catini (UNICAMP)

Profa. Dra. Rejane Carolina Hoeveler (UFRJ)

Prof. Dr. Marcelo Badaró Mattos (UFF)

Niterói
2025

Para Graziela e Max, que me ensinam sobre o amor,
e para Dudu, quem transformou comigo o substantivo em verbo.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho como este nunca é feito individualmente. São necessárias muitas cabeças, letras, conversas, eventos acadêmicos e momentos de descontração. Por isso, agradeço às pessoas abaixo e àquelas que não foram mencionadas, por meu descuido ou esquecimento.

Agradeço a minha família, principalmente aos meus pais, Max e Graziela, que nunca mediram esforços para os meus sonhos serem realizados. O apoio, o carinho e a compreensão deles foram fundamentais nestes últimos quatro anos. Meu pai, a pessoa mais solícita que eu conheço, é quem viabiliza o que está ao seu alcance para que eu tenha uma vida tranquila. Foi ele quem me levou e me buscou inúmeras vezes na rodoviária e me levou para prestar concursos. Tudo com paciência e sorriso no rosto. Minha mãe, que tomou o meu sonho praticamente para ela, vive me perguntando sobre teoria, quer saber minha opinião da conjuntura e, com seu amor, me mostra que o amor não tem limites. Aos dois que, ao longo do tempo, priorizaram a minha formação, me oferecendo o que melhor eles podiam, agradeço todos os dias. É por eles, também, que consegui terminar esta tese.

Quando vou me apresentar, faço questão de dizer que sou de uma família de professoras. Madrinha e tias professoras. Apesar de ser uma entusiasta dos meus estudos, infelizmente, minha dinda não pôde presenciar a finalização do doutorado, mas a ela agradeço por tudo que me ensinou em vida – principalmente viver a vida deliciosamente e dobrar lençol de elástico. Minha avó, Leilá, também era professora. A ela, talvez a razão de ter escolhido minha profissão – vale uma investigação psicanalítica -, agradeço por me mostrar como é marcar as trajetórias das pessoas, já que, mais de vinte anos depois de sua morte, as pessoas ainda partilham comigo suas experiências com ela. Eu, particularmente, gostaria de ter vivido muitas mais.

Às amigas e amigos que compartilharam comigo essa caminhada. Laura, Ana Júlia, Marcia, Bia e Ana Clara por serem o grupo de apoio há tanto tempo. A Duda por tudo que foi vivido. Theo, por atualizar a importância da nossa amizade desde o Ensino Fundamental.

Lucas Cheibub por ser minha alma gêmea acadêmica, afinal, dividimos a sala de aula e a pesquisa desde o Ensino Médio, passando pela graduação, pelo mestrado e pelo doutorado – apesar de a gente ter objetos e metodologias completamente diferentes. Se não fosse com ele, acho que não teria chegado até aqui. Agradeço muito a minha amiga-irmã Sânia, que abriu as portas da sua casa para me abrigar inúmeras vezes, o que ela não faz com facilidade. Sei que nossa amizade, fincada na necessidade da troca, é rara e, por isso, ela é tão valiosa para mim.

Aos colegas do Grupo de Trabalho e Orientação (GTO), coordenado pela professora Virgínia Fontes, pelas fundamentais trocas ao longo dos seis anos de pós-graduação. Danilo George, Polly Labre, Júlio César Pereira, Gabriel Kanaan e Pedro Cassiano, muito obrigada, camaradas, seguimos juntos nas lutas da vida! Aqui, um agradecimento especial à Hellen e Ingrid, com quem partilho momentos para além da vida acadêmica. Migs, vocês foram imprescindíveis na minha trajetória!

À Virgínia Fontes pelas orientações ao longo dos anos. Com ela, aprendi não apenas teoria ou a fazer pesquisa, mas aprendi que tudo isso pode ser feito com generosidade, a partir da valorização das relações humanas e das trocas genuínas. Ela, a inspiração de nós, sabe que, além de generosa, tem a particular capacidade de antever e sintetizar os nossos embriões de pensamentos.

À Adriana Farias, com quem desenvolvi uma relação de amizade, para além da parceria de pesquisa. Adriana me abriu sua casa – onde me senti em casa -, me apresentou a sua família e me estimula a ser uma pesquisadora melhor e, principalmente, a acreditar em mim. Muito obrigada, Adriana! Espero que sigamos juntas.

Aos professores Marcelo Badaró e Carolina Catini, que toparam a missão de avaliar meu trabalho na qualificação e na defesa. Seus comentários e críticas na banca de qualificação em muito contribuíram para a minha compreensão do que é a tese aqui apresentada.

Agradeço também a Rejane Hoeveler, companheira de GTO, que gentilmente aceitou compor a banca de defesa de tese, e a Maria Ciavatta, que me introduziu no mundo da pesquisa.

Aos meus alunos, que me ensinam cotidianamente que o afeto é base imprescindível para a educação. Aos meus colegas de trabalho do EIDUC, instituição que me formou e que, ao valorizar a formação, sempre atendeu às minhas necessidades de pós-graduanda. Às companheiras e aos companheiros da Revista Trabalho Necessário, que, nos últimos meses de escrita desta tese, me acolheram como assistente de editoração da revista. Obrigada pela oportunidade de aprender tanto, Lia Tiriba, Adriana Barbosa, Jacqueline Botelho, José Luiz Cordeiro e Lândhor Camello.

Ao Dudu, que chegou no último ano, para acalmar meu coração e me incentivar nos momentos finais da tese. Meu companheiro, o mais real dos sonhos meus, a vida ao teu lado é mais gostosa de ser vivida!

Não poderia deixar de agradecer nominalmente à Priscila Picanço, que fez chegar até mim a versão com os últimos comentários da Virgínia, em meio a uma situação familiar complexa. Obrigada, Priscila!

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento parcial desta pesquisa.

“Ouça, Virgínia, é preciso amar o inútil. Criar pombos sem pensar em comê-los, plantar roseiras sem pensar em colher as rosas, escrever sem pensar em publicar, fazer coisas assim, sem esperar nada em troca. A distância mais curta entre dois pontos pode ser a linha reta, mas é nos caminhos curvos que se encontram as melhores coisas. ”

— Lygia Fagundes Telles, Ciranda de Pedra

RESUMO

Esta pesquisa investiga o papel das fundações Estudar e Lemann, ligadas a Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira na formação de intelectuais orgânicos e sua influência no Estado brasileiro entre 1990 e 2024. Partindo da teoria gramsciana do Estado Ampliado, analisa-se como esses aparelhos privados de hegemonia atuam na reconfiguração da gestão do Estado e, em consequência, das políticas públicas, pela via da gestão empresarial especialmente na educação. Metodologicamente, trata-se de uma investigação qualitativa que combina análise documental (relatórios institucionais, editais, materiais de divulgação) com pesquisa bibliográfica crítica, destacando a transposição da "Cultura Garantia" – modelo gerencial das empresas do Conglomerado de empresas Lemann e sócios – para o Conglomerado de aparelhos privados de hegemonia empresariais Lemann e sócios. Identificou-se que a Fundação Lemann atua como eixo diretivo desse conglomerado, promovendo: (1) a formação de quadros para o Estado através de programas de liderança; (2) a influência direta na reformulação de políticas educacionais; e (3) a difusão de princípios da "Cultura Garantia" – como “meritocracia radical” e “eficiência gerencial” – para o setor público. A análise da BNCC revelou como esses atores privatizam o sentido do público, convertendo a educação em capital humano alinhado a demandas do mercado. Conclui-se que sua atuação reforça a ampliação seletiva do Estado e a redefinição das relações entre sociedade civil e sociedade política na contemporaneidade.

Palavras-chave: Estado Ampliado; Fundação Lemann; Fundação Estudar; Aparelhos Privados de Hegemonia; Frentes Móveis de Ação.

ABSTRACT

This research investigates the role of the Estudar and Lemann foundations, linked to Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles and Carlos Alberto Sicupira, in the formation of organic intellectuals and their influence on the Brazilian State between 1990 and 2024. Based on Gramsci's theory of the Expanded State, it analyzes how these private hegemonic apparatuses act in the reconfiguration of State management and, consequently, of public policies, through business management, especially in education. Methodologically, this is a qualitative investigation that combines documentary analysis (institutional reports, notices, promotional materials) with critical bibliographical research, highlighting the transposition of the "Guarantee Culture" - the management model of the companies of the Lemann and partners Conglomerate of companies - to the Lemann and partners Conglomerate of private business hegemony apparatuses. It was identified that the Lemann Foundation acts as a guiding axis of this conglomerate, promoting: (1) the formation of cadres for the State through leadership programs; (2) the direct influence on the reformulation of educational policies; and (3) the dissemination of principles of the "Guarantee Culture" – such as "radical meritocracy" and "managerial efficiency" – to the public sector. The analysis of the BNCC revealed how these actors privatize the meaning of the public, converting education into human capital aligned with market demands. It is concluded that their actions reinforce the capture of the public by the private, redefining the relations between the State and civil society in contemporary era.

Keywords: Expanded State; Lemann Foundation; Estudar Foundation; Private Hegemony Apparatus; Mobile Action Fronts.

SUMÁRIO

Introdução 12

1. Estado, Imperialismo e Fundação Lemann 18

1.1. Como dominam os dominantes? O Estado e a luta pelo poder 18

1.1.1. O Estado em Marx e Engels 18

1.1.2. Estado e sociedade civil: dos liberais aos marxistas 23

1.1.3. Aparelhos privados de hegemonia: teoria e historiografia 32

1.1.4. Imperialismo: dos clássicos aos modernos 43

1.1.4.1. O Imperialismo atualizado: David Harvey e Virgínia Fontes 50

1.2. A Fundação Lemann na literatura científica 57

1.2.1. Fundação Lemann: uma proposta de análise temática 60

1.2.2. Fundação Lemann: uma proposta de análise teórica 76

2. O Conglomerado Lemann e sua face empresarial 87

2.1. Burguesias brasileiras: uma breve abordagem historiográfica 88

2.2. Banco Garantia: o "mito fundador" da "Cultura Garantia" 108

2.3. Das Lojas Americanas à Americanas S.A. e chegando até a fraude 112

2.3.1. A trajetória e o método da fraude 115

2.4. A história da AB InBev: a construção de um domínio mundial 122

2.5. *Private Equity:* GP Investimentos e 3G Capital 130

2.6. Holdings Educacionais: da Eleva Educação ao Grupo Salta Educação 136

2.7. O "jeito 3G" e a tal da Cultura Garantia 146

3. O Conglomerado Lemann e sua face na sociedade civil 157

3.1. A Fundação Estudar visando a melhoria da administração empresarial no Brasil 158

3.2. Fundação Lemann: a cabeça diretiva 173

3.2.1. A direção executiva da Fundação Lemann 176

3.2.2. Fundação Lemann na elaboração e implementação da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio 182

3.2.3. O diretor escolar como um importante organizador 190

3.2.4. A forma de atuação da Fundação Lemann 196

4. As Frentes Móveis de Ação Política do Conglomerado Lemann 250

4.1. Vamos: Frente Móvel de ação para a gestão pública 254

4.1.1. A concepção de gestão pública para a frente móvel de ação Vamos 259

4.1.2. Programa Gestão Pública do Instituto Humanize 272

4.2. Movimento Pessoas à Frente 275

4.3. Motriz: rearticulação do "efeito multiplicador" 291

4.3.1. Programa Formar: raízes da Motriz 304

Considerações finais 316

Referências bibliográficas 320

Anexo I: Os projetos do Instituto Humanize 342

Introdução

Escrevo esta introdução alguns dias depois da morte de José Pepe Mujica, ex-presidente do Uruguai e importante militante das esquerdas. Digo isso porque, dentre tantas homenagens, alguns vídeos me tocaram mais profundamente. Foram aqueles em que ele aparece falando da vida ordinária como algo extraordinário, valorizando sobretudo o tempo e colocando estas questões no terreno das lutas coletivas. Ele afirma e reafirma a necessidade de os indivíduos construírem o sentido de sua existência. Acrescento as dificuldades colocadas por vivermos no tempo do capital. E é aqui que o tempo é fundamental em muitos aspectos. Afinal, a luta de classe também é uma luta pelo tempo. Nós, historiadoras e historiadores, em especial, nos preocupamos com o senhor de todos os ritmos: como ele é visto, sentido, usado e tomado ao longo da história pelos sujeitos sociais a partir de diferentes determinações.

Ainda que debates filosóficos sobre o tempo me animem, decidi começar este preâmbulo falando sobre o tambor de todos os ritmos, porque o rito de defender uma tese me coloca praticamente em nostalgia. São mais de dez anos ininterruptos de estudo, desde a graduação até o doutorado, passando pelo mestrado. Esses últimos quatro anos, em me dediquei a esta pesquisa, cujo produto é apresentado nas próximas páginas, foram particularmente desafiadores.

A começar pela própria escolha de emendar o mestrado com o doutorado (o primeiro semestre do doutoramento foi cursado em consonância com o último do mestrado) e pelo processo seletivo de ingresso ao doutorado em 2021, feito de maneira remota, porque ainda estávamos em isolamento social decorrente da pandemia de Covid-19 iniciada em março de 2020, no meio do Governo Bolsonaro (2018-2022), protofascista e negacionista. Além disso, desde o início eu conciliei pesquisa e trabalho (em escola e

em “bicos acadêmicos”), pois ingressei sem bolsas de estudo, ainda que posteriormente tenha conseguido o auxílio financeiro da CAPES. Fora as questões institucionais e burocráticas do programa de pós-graduação que, com certeza, me fizeram criar cabelos brancos – literalmente.

Esse relato é uma forma de registro do que foi vivido por mim, ainda que as palavras não sejam capazes de captar toda a experiência. É também uma forma de humanizar o processo de pesquisa. Lembro-me quando, no início da vida acadêmica, eu lia teses e dissertações e eles sempre traziam uma história do/a pesquisador/a “limpa”, mas a verdade é que a trajetória é cheia de percalços. Lembro-me também de quando cursei a disciplina de metodologia de pesquisa, com a professora Laura Maciel, ainda no mestrado. Naquela oportunidade, lemos muito as introduções de obras clássicas da historiografia para entender os caminhos das pesquisas, as dificuldades e possibilidades de uso de arquivo e fontes. A partir dali dei importância a esses registros e relatos, porque tive dimensão das dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores que se propõem a tentar compreender as dinâmicas históricas.

Ao longo desses anos – seis se considerarmos a continuidade da temática e do objeto de estudo -, foram muitas horas de leitura, escrita e debates. As questões aqui levantadas me acompanharam cotidianamente, por me desafiar, por me inquietar e, portanto, levaram tempo. Muitas dessas questões não foram respondidas e, aliás, geraram novas perguntas.

Esses anos de pós-graduação me fizeram conhecer e circular por vários mundos diferentes, ajudaram a nascer e consolidar muitos afetos e, com Mujica, me fizeram criar sentido a minha existência. Mais ainda, me ensinaram a amar o inútil, como escreveu Lygia Fagundes Telles na obra que trago na epígrafe e que li durante a feitura deste

trabalho. O que está aqui hoje é o *produto* dessas reflexões, mas o processo de doutoramento exacerba – e muito – esse produto.

O tema da pesquisa em curso é a formação de intelectuais organicamente ligados às fundações de Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira desde a década de 1990 até a década de 2020. O objetivo geral é compreender o projeto de sociedade em que as os programas e projetos dos *aparelhos privados de hegemonia empresariais* ligados ao trio de empresários brasileiros, especificamente as Fundações Estudar e Lemann, estão inseridos, enfocando a dimensão do funcionamento do Estado brasileiro, bem como suas alterações. A pesquisa também objetiva situar historicamente as duas fundações de modo a compreender a atual fase das lutas de classes brasileiras e as formas de dominação da burguesia.

Como evidenciado no destaque do conceito, partimos do escopo teórico gramsciano, especialmente da sua teoria-metodologia do Estado Integral ou Estado Ampliado, pois acreditamos ser esta a teoria que melhor instrumentaliza a análise dos conflitos entre as classes sociais fundamentais e também no seu interior.

O recorte temporal inicial escolhido se justifica porque é na década de 1990, especificamente em 1991, que o trio de empresários cria a Fundação Estudar com o objetivo de "qualificar" os empresários brasileiros a partir da concessão de bolsas de estudo para jovens empresários complementarem suas formações fora do Brasil com o Programa Líderes Estudar. O recorte temporal final é o ano de 2024, porque investigamos inciativas recentíssimas do Conglomerado Lemann.

Uma das hipóteses norteadoras da nossa pesquisa é de que a Fundação Lemann é o eixo diretivo do Conglomerado Lemann, conjunto de aparelhos privados de hegemonia empresariais ligados a Lemann e seus dois principais sócios. Apesar dos nossos esforços se concentraram nas fundações Lemann e Estudar, não perdemos de vista as conexões

entre elas e os outros aparelhos privados de hegemonia que compõem o Conglomerado, a saber, Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos (ISMART) e pelo Instituto Lemann. A escolha do objeto, considerado todos os APHs do Conglomerado, é justificada por serem elas as mais concentradas no processo de formação de prepostos para o Estado.

Há outra hipótese norteadora: a de que a forma de administração das empresas de Jorge Paulo Lemann e seus sócios pode ser vista, com adaptações, também nos aparelhos privados de hegemonia ligados a ele. É por isso que compreendemos o Conglomerado Lemann como um duplo conglomerado: com uma face empresarial e com uma face na sociedade civil.

Para isso, analisamos fontes diversas, como relatórios de atividades, vídeos de entrevistas e eventos no YouTube, sites específicos, LinkedIn, publicações dos APHs, editais de seleção. Esta é outra especificidade das pesquisas dedicadas às questões do nosso tempo: a infinidade de dados e informações. Por outro lado, uma pesquisa dedicada à análise das classes dominantes esbarra com a dificuldade de encontrar contradições nos documentos que são, em grande medida, oficiais. O conflito dificilmente aparece. Para isso, procurar outras fontes é fundamental, mas nem sempre viável ou possível, o que se desdobra em um risco de assumir o discurso oficial – incluindo o léxico – como sendo a verdade. Uma das soluções desenvolvidas ao longo dos anos por mim foi tentar utilizar as expressões empresariais, em títulos e subtítulos, por exemplo, como uma forma de ironia e de chamar a atenção dos leitores.

A estrutura da tese expressa sua metodologia, cravada no materialismo histórico e dialético, especificamente na teoria do Estado de Gramsci. Por isso, a primeira parte do primeiro capítulo, de caráter teórico, objetiva explicitar para o leitor a nossa compreensão teórico-metodológica partindo da concepção de Marx e Engels sobre o Estado, e as

posteriores contribuições de Antonio Gramsci e Nico Poulantzas. Enfatizamos, também, o debate sobre Estado e sociedade civil entre os teóricos liberais e os marxistas para chegar à categoria de *aparelhos privados de hegemonia*, de Antonio Gramsci, e suas usos na historiografia. Depois, apresentamos o debate sobre outra categoria fundamental para a pesquisa, imperialismo, partindo da comparação entre as concepções de Lenin e de Luxemburgo e chegando à comparação entre as concepções de Virgínia Fontes e David Harvey.

A segunda parte do primeiro capítulo tem como finalidade apresentar as contribuições de pesquisas feitas anteriormente sobre a Fundação Lemann. Assim, identificamos diferentes formas de apreensão do fenômeno, com semelhanças nas conclusões chegadas por nós, como a captura da função social da escola e do sentido do público por parte da lógica privada e privatista.

O segundo capítulo se dedica a analisar a face empresarial do Conglomerado Lemann, começando com um debate historiográfico sobre as burguesias brasileiras no campo do marxismo. Depois, nos dedicamos a contar a história da chamada "Cultura Garantia" desde seu mito fundador, com o Banco Garantia, passando pela aquisição das Lojas Americanas e pela fraude recente, pela formação da internacional AB Inbev, pelos empreendimentos do mercado financeiro do trio de sócios, pelas empresas educacionais, pela atuação de Lemann e seus sócios na privatização da Eletrobras. Tudo isso tentando elencar a forma de *gestão* presente nas empresas e, portanto, os elementos que compõem a tal da Cultura Garantia para, posteriormente, analisar de que forma ela é transposta para os aparelhos privados de hegemonia.

O terceiro capítulo analisa, então, a face na sociedade civil do Conglomerado Lemann, enfatizando a Fundação Estudar e a Fundação Lemann. Começamos investigando a Fundação Estudar, sua função, seus projetos e mudanças ao longo dos

anos. Dedicamo-nos, então, à análise da Fundação Lemann, de sua direção executiva ao longo da história, de sua atuação na elaboração e na implementação da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio, de sua forma de atuação a partir dos seus programas e projetos.

O quarto capítulo examinou as Frentes Móveis de Ação Política do Conglomerado Lemann. Quando propusemos essa pesquisa, imaginávamos investigar o conjunto de pessoas afetadas diretamente pelos programas do Conglomerado Lemann, o que se mostrou uma tarefa hercúlea, já que são muitas iniciativas. Assim, nos pareceu mais profícuo, ao nos debruçarmos sobre as fontes, pensar o Conglomerado como facilitador para a criação das *frentes móveis de ação política*, compreendida a partir de René Dreifuss. Assim, o último capítulo da tese tentou, além de investigar as frentes móveis, caracterizá-las, compreendendo esta categoria como uma categoria analítica fecunda para pensar a atuação política das burguesias brasileiras.

1. Estado, Imperialismo e Fundação Lemann

Este capítulo está dividido em três partes, sendo as duas primeiras dedicadas ao debate teórico de duas categorias fundamentais para nossa pesquisa: Estado e Imperialismo. A terceira parte visa investigar de que maneira a Fundação Lemann é tratada pela literatura científica. É importante dizer que, conforme nosso levantamento bibliográfico, não há nenhum estudo acerca da Fundação Estudar, entidade que também compõe nosso objeto de investigação [1].

1.1. Como dominam os dominantes? O Estado e a luta pelo poder

A questão do poder é central para as pesquisas sobre as sociedades e anima pesquisadores há muito. Perguntas foram e são colocadas de diferentes formas, o que produz variadas respostas sobre o que é o poder, quais são tipos de poder, quem o detém, como é possível conquistá-lo. Esse tema, para nós incontornável, nos leva à questão do Estado, tendo em vista que ele é uma instância de poder fundamental na sociedade capitalista.

Para tentar compreender o que é o Estado e seu funcionamento, lançaremos mão do debate dentro do campo marxista de estudos. Para isso, recuperaremos algumas contribuições de Marx e Engels acerca do Estado e as posteriores contribuições de Antonio Gramsci e Nico Poulantzas para a atualização da teoria marxista do Estado.

1.1.1. O Estado em Marx e Engels

[1] Quando pesquisado Fundação Estudar entre aspas na plataforma de teses e dissertações da CAPES, há apenas um resultado: BERTANI, Roberto. A arte da gestão de conflitos: processos e procedimentos no devir do colecionismo. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Artes) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquisa Filho, São Paulo, 2006. É, pois, um trabalho de 2006, portanto, anterior à Plataforma Sucupira e, para além disso, o enfoque do trabalho diverge dos nossos interesses de pesquisa.

É comum a redução da teoria marxiana do Estado à fraseologia "o Estado é o comitê de negócios da burguesia", ou, na citação precisa, "o executivo no Estado moderno não é senão um comitê para gerir os negócios de toda a classe burguesa" (MARX; ENGELS, 2005, p.42). Entretanto, o Estado, na visão de Marx e Engels é mais complexo do que a frase do *Manifesto*. Nesse sentido, é importante reafirmar que a frase, localizada no *Manifesto do Partido Comunista*¸ de autoria de Karl Marx e Friedrich Engels, publicado em 1848, está inserida em um panfleto de agitação dos trabalhadores. Assim, o texto não deve ser interpretado *ipisis litteris*, mas sim compreendido, quando mobilizado, como um discurso panfletário.

No entanto, as contribuições mais complexas sobre a questão podem ser encontradas nos livros *A Crítica à Filosofia de Direito de Hegel* e *A Ideologia Alemã*, ambas anteriores ao *Manifesto*, bem como nos chamados textos de conjuntura, *As Lutas de Classe na França, O 18 Brumário de Luís Bonaparte* e *A Guerra Civil na França*.

Foi n*A Crítica à Filosofia do Direito de Hegel* que Marx realizou um acerto de contas com a tradição hegeliana, na qual esteve inserido, além de se engajar em um debate filosófico com Immanuel Kant. Tendo como objeto a sociedade alemã da época e com auxílio das contribuições de Feuerbach, Marx esboçou uma crítica das ideias hegelianas, analisando frase a frase conceitos como Estado, sociedade civil e razão. Isso o levou à compreensão da historicidade da razão e, consequentemente, do Estado, visto por Hegel como a razão em si e para si.

Antes de avançarmos, é importante destacar ser comum os estudiosos abordarem *A Crítica da Filosofia do Direito de Hegel* em conjunto com sua *Introdução*, curiosamente escrita um ano depois. Nessas linhas, Marx inverterá de fato o método hegeliano, encontrando não no Estado e no direito uma possível solução, mas sim nos trabalhadores. Em *A Ideologia Alemã*, escrita entre 1845 e 1846, Marx e Engels afirmam

> A burguesia, por ser uma *classe*, e não mais um estamento, é forçada a

> organizar-se nacionalmente, e não mais localmente, e dar a seu interesse médio uma forma geral. Por meio da emancipação da propriedade privada em relação à comunidade, o Estado se tornou uma existência particular da sociedade civil; mas esse Estado não é nada mais do que a forma de organização que os burgueses se dão necessariamente, tanto no exterior como no interior, para a garantia recíproca de sua propriedade e de seus interesses (MARX, 2007, p.76).

Algumas linhas a frente, seguem dizendo:

> Como o Estado é a forma na qual os indivíduos de uma classe dominante fazem valer seus interesses comuns e que sintetiza a sociedade civil inteira de uma época, segue-se que todas as instituições coletivas são mediadas pelo Estado, adquirem por meio dele uma forma política (*idem*, p.77).

Nos trechos citados acima, fica evidente a relação entre a propriedade privada, o Estado e a sociedade civil. Com as contribuições de Engels e de Marx, é possível afirmar que o Estado surge junto com a propriedade privada e, dessa forma, atua como garantidor desse princípio [2]. Além disso, ele nos oferece uma pista interessante ao entender que todas as instituições coletivas, mediadas pelo Estado, assumem, portanto, uma forma política. Ou, dito de outro modo, podem – pela forma ou pelo conteúdo – serem compreendidas como Estado. Esse raciocínio nos será útil quando tratarmos da contribuição de Antonio Gramsci para a teoria do Estado.

[2] Friedrich Engels escreve um clássico sobre as relações entre instituições sociais e exploração e opressão. Especificamente sobre o Estado – tema desta pesquisa -, o autor alicerça sua análise associando-o à exploração de classe, divisão indissociável do domínio do masculino sobre o feminino. Cf: ENGELS, F. *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*. São Paulo: Boitempo, 2019.

Os outros três textos marxianos citados anteriormente se debruçam sobre acontecimentos históricos "a quente", ou seja, no calor do momento. *As Lutas de Classes na França de 1848 a 1850*, livro publicado por Engels, é composto por quatro artigos de análise Marx sobre a realidade francesa publicados na Nova Gazeta Renana. Naquele momento, os trabalhadores franceses derrubaram a Monarquia e proclamaram a Segunda República. Para Engels, prefaciador da obra,

> O que confere uma importância bem especial ao nosso escrito, além disso, é a circunstância de que ele enuncia pela primeira vez a fórmula pela qual um acordo geral de todos os partidos de trabalhadores de todos os países do mundo resume sucintamente a sua exigência de uma nova organização econômica: a apropriação dos meios de produção pela sociedade (ENGELS, 2012, p.12).

Assim, para Engels, a importância da obra está no reconhecimento da necessidade de supressão da ordem capitalista e da construção de uma ordem social capitaneada pelos trabalhadores. Nas palavras de Engels, é essa obra que traz a primeira formulação que diferencia o socialismo proposto pela dupla de outras correntes. O revolucionário chega a citar essa formulação. Diz ele:

> No segundo capítulo, a propósito do "direito ao trabalho", que é caracterizado como "a primeira fórmula desajeitada, que sintetizava as reivindicações revolucionárias do proletariado", consta o seguinte: "[...] por trás do direito ao trabalho está o poder sobre o capital, por trás do poder sobre o capital, a apropriação dos meios de produção, seu submetimento à classe operária associada, portanto, a supressão do trabalho assalariado, do capital e de sua relação de troca" (*Idem*).

É interessante perceber que algumas das mais valiosas percepções teóricas advém de formulações de conjuntura, dando indícios da força teórica-metodológica do método proposto por Marx e Engels. O texto analisou as forças envolvidas no Estado de maneira "prática", assim como *O 18 Brumário*, dedicado ao estudo do processo político e social francês entre a Revolução de 1848 e o Golpe de Estado que levou Luís Bonaparte ao poder.

Tendo sido escrito entre dezembro 1851 e fevereiro 1852, foi publicado pela primeira em maio de 1852 na revista alemã *Die Revolution*. Nas palavras do próprio autor, "(...) eu demonstro como a luta de classes na França criou circunstâncias e condições que

permitiram a um personagem medíocre e grotesco desempenhar o papel do herói (MARX, 2011, p.18). A chave da leitura, aqui, está na *luta de classe*, compreendida como lei do movimento das sociedades. É um livro que se dedica a analisar as posições assumidas por diferentes frações motivadas a diferentes interesses e que, por fim, permite a ascensão do segundo Bonaparte que se coloca como imperador francês.

Já em *A Guerra Civil na França*, Marx analisou a experiência da Comuna de Paris, que durou 72 dias em 1871. Em 1891, em publicação posterior, Engels adicionou ao texto de 1871, a Terceira Mensagem do Conselho Geral da Associação Internacional dos Trabalhadores (AIT), as outras duas primeiras mensagens que, de certa forma, embasam a explicação marxiana para os eventos que culminaram na tomada de poder pela classe trabalhadora parisiense e em sua posterior derrocada. O que a Comuna demonstrou, de acordo com a análise marxiana, foi a necessidade de superação do Estado em sua forma burguesa. De acordo com Engels, autor da introdução do livro,

> Desde o primeiro momento, a Comuna teve de reconhecer que a classe trabalhadora, uma vez no poder, não podia continuar a operar com a velha máquina estatal; que essa classe trabalhadora, para não tornar a perder o poder que acabara de conquistar, tinha de, por um lado, eliminar a velha maquinaria opressora até então usada contra ela, enquanto, por outro lado, tinha de proteger-se de seus próprios delegados e funcionários, declarando-os, sem qualquer exceção, como substituíveis a qualquer momento. Em que consistia o traço característico do Estado até então existente? A sociedade havia criado, para a consecução de seus interesses comuns, seus próprios órgãos, originalmente por meio da divisão simples do trabalho. Mas esses órgãos, tendo em seu ápice o poder estatal, converteram-se, com o passar do tempo e em nome de seus próprios interesses, de servidores da sociedade em senhores desta (ENGELS, 2011, p.195-196).

A citação de Engels evidencia a constatação, dada pela experiência da Comuna, da necessidade de eliminação do Estado, tendo em vista que, como produto da sociedade burguesa, absorve e converte "os servidores da sociedade" em servidores de classe. Ainda que, mantendo, em grande medida, concepção do Estado como consolidação do domínio de classe, nesse escrito Marx avança em sua análise, propondo a superação do Estado.

1.1.2. Estado e sociedade civil: dos liberais aos marxistas

Até aqui observamos os escritos marxianos sobre o Estado. Entretanto, o que mais nos interessa é o debate acerca do Estado e da sociedade civil. De acordo com Fontes (2010, p.123), a ideia de sociedade civil vem do pensamento contratualista de base anglo-saxônica que contribuiu com explicações inovadoras sobre as instituições políticas, o governo (ou Estado), entendendo-o como uma convenção humana. Um de seus expoentes, talvez o principal, Hobbes, distanciou-se da tradição religiosa do pensamento e situou no campo da humanidade, dos atributos humanos, ainda que de maneira negativa – ou seja, para tentar conter a "natureza violenta" dos seres humanos – a necessidade de organização do poder.

Em seu livro *O Leviatã*, Hobbes utilizou a figura bíblica do Antigo Testamento do monstro dos mares para explicar sua concepção de Estado. Para o inglês, os seres humanos são, por natureza, egoístas e que a necessidade de um Estado forte – o Leviatã – se dava para conter o estado natural dos seres humanos, de guerra permanente. Assim, o contrato social se apresentava como uma necessidade para conter a agressividade natural humana, ou, pode ser concebido como um pacto antinatural, advindo de uma natureza humana má (FONTES, 2010, p.124).

> O Estado – o contrato, o pacto, o Soberano – erguia-se, pois, como a antinatureza que, de fato, deveria regular, dirigir, controlar a natureza humana. E, ainda que paradoxalmente, competiria a esse Estado exatamente assegurar direitos cuja origem derivaria da natureza (vida, liberdade, propriedade). Do pacto decorreria a sociedade civil, como uma entidade antitética ao estado de natureza. Os termos sociedade civil, Governo e Estado seriam quase equivalentes (BOBBIO, 1992, p. 38) (FONTES, 2010, p.125).

No argumento hobbesiano, o Estado forte se materializava no absolutismo e, do pacto, decorria a sociedade civil entendida como a antítese do estado de natureza, de guerra de todos contra todos, em um procedimento que, como já explicitado, deshistoriciza as relações sociais (FONTES, 2010).

Embora remonte à Era Moderna, o pensamento de Hobbes reverbera até hoje, principalmente em conjunto com as contribuições de John Locke, pensador da tradição liberal que viveu entre 1632 e 1704. Locke elaborou uma teoria que concebe o Estado separado da sociedade civil. Partindo da Hobbes e acrescentando a propriedade privada à equação, o inglês compreendeu que todos os seres humanos integram a sociedade civil, mas somente os detentores de propriedade são membros integrais dela. Dessa divisão deriva a aparente ruptura entre economia e política, tão característica do pensamento liberal.

Sobre este tema, recorreremos a dois autores, Ellen Wood e Jaime Osorio. Em *Democracia contra capitalismo*, a autora retoma os escritos marxianos para demonstrar que o fulcro da produção capitalista, seu segredo último, é político, afastando o autor da Economia Política clássica, que criou descontinuidades entre a esfera econômica e política (WOOD, 2006, p.28). Assim, para Marx, mas nem sempre para os marxistas, a economia deve ser vista como um conjunto de *relações sociais*. De acordo com a pensadora estadunidense, alguns marxistas após Marx

> adotaram modos de análise que, implícita ou explicitamente, tratam a "base" econômica e a "superestrutura" legal, política e ideológica que a "reflete" ou "corresponde" a ela como coisas qualitativamente diferentes, esferas mais ou menos fechadas e "regionalmente" separadas. Isso é verdade principalmente com relação às teorias ortodoxas de base-superestrutura (WOOD, 2006, p.28).

Já outras escolas do marxismo "defenderam de formas diferentes a abstração e o fechamento das esferas - por exemplo, abstraindo a *economia* ou o *circuito* do capital a fim de construir uma alternativa tecnicamente sofisticada para a economia burguesa, enfrentando-a no seu próprio terreno", tratando as relações sociais como algo externo, enquanto são constituintes desse terreno.

Wood, reconhecendo as apropriações marxistas dessa divisão, enxergou a diferenciação da esfera econômica no capitalismo como privatização e obtenção por

meios “não-autoritários” e “não-políticos” das funções sociais de produção e distribuição, extração e apropriação de excedentes, bem como a alocação do trabalho social.

> Em outras palavras, a alocação social de recursos e de trabalho não ocorre por comando político, por determinação comunitária, por hereditariedade, costumes nem por obrigação religiosa, mas pelos mecanismos do intercâmbio de mercadorias. Os poderes de apropriação de mais-valia e de exploração não se baseiam diretamente nas relações de dependência jurídica ou política, mas sim numa relação contratual entre produtores "livres" - juridicamente livres e livres dos meios de produção - e um apropriador que tem a propriedade privada absoluta dos meios de produção (WOOD, 2006, p.35).

Nesse sentido, a dimensão política no capitalismo tem um caráter especial, como identificado por Wood, já que o poder está ancorado em uma estrutura de dominação imersa nos ideais de liberdade e igualdade – obviamente, burgueses, que sustentam a autonomia do Estado capitalista. Para ela, em que dois momentos de exploração capitalista – apropriação e coação – são alocados separadamente

> à classe apropriadora privada e a uma instituição coercitiva pública, o Estado: de um lado, o Estado "relativamente autônomo" tem o monopólio da força coercitiva; do outro, essa força sustenta o poder "econômico" privado que investe a propriedade capitalista da autoridade de organizar a produção - uma autoridade provavelmente sem precedentes no grau de controle sobre a atividade produtiva e os seres humanos nela engajados (WOOD, 2006, p.36).

Wood defende que a diferenciação entre o econômico e o político no capitalismo é a diferenciação das funções políticas e sua alocação separada para a esfera econômica privada e para a esfera pública. Essa divisão cinde as funções políticas imediatamente interessadas na extração e apropriação de mais-valia. Para ela, a aparente diferenciação do econômico é, na verdade, uma diferenciação dentro da esfera política.

Já no livro *O Estado no centro da mundialização* de Jaime Osorio, intelectual chileno radicado no México, vinculado à teoria marxista da dependência, especialmente da tradição de Ruy Mauro Marini. Neste livro, o autor traz para o debate a questão do Estado e do poder que, segundo ele ocupam um lugar de destaque nas discussões, em que prevalece a visão, combatida por ele, de enfraquecimento do Estado-nação. A tese do autor aponta para a necessidade do capitalismo de um sistema interestatal para se reproduzir e, ainda, entende que a mundialização exige a participação do Estado-nação

como ator fundamental para as mudanças econômicas e políticas (OSORIO, 2019, p. 9-10). O livro é dividido em três partes, a saber: Estado, poder político e classes sociais; Estado e democracia na mundialização; e Estado, sociedade civil e poder político.

Para fins de nossa discussão, neste ponto, ou seja, da aparente ruptura entre economia e política, recorremos à primeira parte e, mais precisamente, ao anexo da primeira parte, quando o autor vai tratar exatamente dessa questão, buscando compreendê-la a partir das relações de produção, sem nos esquecer que esta discussão está também em Marx, para quem o Estado serve para garantir o funcionamento da economia. Para Osorio, a história dessa ruptura pode ser contada a partir de dois momentos. O primeiro se deu dentro do campo do pensamento liberal com a chamada revolução marginalista do século XIX, que trouxe para o debate uma economia aparentemente despolitizada, abordando cada vez mais temas da circulação e do mercado. Afastava-se, pois, das discussões sobre a produção e riqueza social, temas característicos da Economia Política clássica da segunda metade do XVIII e da primeira metade do XIX. Essa primeira ruptura, que divide a economia e a política como disciplinas independentes produz uma separação das relações sociais que a constituem: enquanto a economia reflete sobre a exploração, a política reflete sobre o domínio, por isso, de acordo com Osorio, é preciso operar uma segunda ruptura, no seio de cada uma dessas esferas, objetivando romper as relações sociais que as constituem (2019, p.149).

O autor entende que a base do individualismo metodológico está no fetichismo, dito de outro modo, "romper relações e assumir 'coisas' como objeto de reflexão é uma característica dos saberes que o mundo do capital engendra" (OSORIO, 2019, p. 149). Como consequência, o mercado se torna a entidade fundamental de uma economia agora não política, onde todos os indivíduos são livres a fazer operação de compra e venda. Na esfera política, a igualdade jurídica é fundamental para sustentar a aparência de um Estado

de todos. Desse modo, o contratualismo contribui para fetichização de uma aparente sociedade de seres humanos iguais. Para Osorio, "a dupla fratura permite que *a economia se manifeste como não política*, para que, por sua vez, *a política se manifeste como não econômica*" (OSORIO, 2019, p.151, grifos do autor).

Entretanto, da forma como foi colocada, a problemática da ruptura entre a esfera econômica e a política em Osorio parece ser consequência da separação das duas disciplinas, enquanto que, ao contrário, nos parece mais preciso compreender a separação disciplinar como consequência do momento histórico vivido, um momento em que o capitalismo já está consolidado como modo de produção dominante na Europa e, assim, as ideias da burguesia já são ideias dominantes. Essa aparente divisão em duas esferas é fundamental para a manutenção da sociedade burguesa e, mais ainda, na contemporaneidade, de uma roupagem "puramente" técnica das elaborações das políticas públicas. Apesar de não ser um tema novo, é fundamental para o estudo do nosso objeto, que expressa essa visão contemporânea.

A concepção liberal de Estado, derivada dessa visão cindida entre economia e política, o coloca ora como sujeito e ora como objeto, como tratou o filósofo grego Nico Poulantzas em seu livro *O Estado, o poder e o socialismo*. Escrita em 1978, a obra objetiva produzir uma reflexão acerca do Estado na França e, mais precisamente, um Estado de transição para o socialismo no contexto de crise política e, na visão do autor, de ascensão do "estatismo autoritário", termo que, para ele, indica a tendência geral da nova forma do Estado: de monopolização acentuada do conjunto de domínios da vida econômico-social articulado ao declínio das instituições da democracia e da restrição das liberdades concebidas como formais (POULANTZAS, 2015, p.208).

Nesse sentido, Poulantzas colocou para a discussão os conceitos de democracia e socialismo e, central na discussão, o conceito de Estado. O argumento defendido pelo

autor, qual seja, de que o Estado é uma condensação de forças, é apresentado da seguinte forma:

> O Estado apresenta uma ossatura material própria que não pode de maneira alguma ser reduzida à simples dominação política. O aparelho de Estado, essa coisa de especial e por consequência temível, não se esgota no poder do Estado. Mas a dominação política está ela própria inscrita na materialidade institucional do Estado. Se o Estado não é integralmente produzido pelas classes dominantes, não o é também por elas monopolizado: o poder do Estado (o da burguesia no caso do Estado capitalista) está inscrito nesta materialidade. Nem todas as ações do Estado se reduzem à dominação política, mas nem por isso são constitutivamente menos marcadas (POULANTZAS, 2015, p.12).

Nesse trecho, o grego enunciou o que foi aprofundado ao longo do livro e, mais precisamente, na segunda parte, em que ele se dedicou a elaboração teórica sobre a inscrição da luta de classes na ossatura institucional do Estado, de modo a explicar as formas diferenciais e as transformações históricas desse Estado. Assim, nessa obra, Nico Poulantzas afastou-se da tradição althusseriana, marcante em seu pensamento e se aproximou da tradição gramsciana, além de entrar em diálogo – por vezes um diálogo crítico de adesão – com Michel Foucault.

A concepção do Estado capitalista como condensação material de forças entre classes e frações de classe procura superar duas concepções: o Estado Coisa – ou Estado Objeto - e o Estado Sujeito. No primeiro caso, visa superar a visão instrumentalista do Estado, visto como manipulado por uma classe ou fração, portanto, sem nenhuma autonomia. Já o Estado Sujeito, da tradição liberal, aquele que está descolado das relações sociais e, portanto, "paira" sobre as classes e se apresenta como instância neutra, sem conflito, apartado da sociedade como um todo.

Na visão de Poulantzas, pois, o Estado capitalista, por reunir diferentes vetores das forças sociais, apresenta certa *autonomia relativa*, categoria analítica central para esta obra, evidenciando a originalidade da contribuição do autor.

> Essa autonomia não é, assim uma autonomia do Estado *frente* às frações do bloco no poder, ela não advém da capacidade do estado de se manter exterior a elas, mas a resultante do que se passa *dentro* do Estado. Essa autonomia se manifesta concretamente pelas diversas medidas contraditórias que cada uma dessas classes e frações, pela estratégia específica de sua presença do Estado e

> pelo jogo de contradições que resulta disso, consegue introduzir na política estatal, mesmo que sob a forma de *medidas negativas*: a saber, por meio de oposições e resistências à tomada ou execução efetiva de medidas em favor de outras frações do bloco no poder (é particularmente o caso, hoje em dia, das resistências do capital não-monopolista frente ao capital monopolista). Essa autonomia do Estado em relação a tal ou qual fração do bloco no poder existe pois concretamente como a autonomia relativa de tal ou qual setor, aparelho ou rede do Estado em relação aos outros (POULANTZAS, 2015, p.138).

Na passagem acima citada, fica notória a influência de Antonio Gramsci na elaboração poulantziana, ainda que este produza certo distanciamento, pois identificou o Estado como uma relação social específica, como produto de uma articulação entre classes dominantes e dominadas com características e funcionamento próprio, o que o diferencia do italiano.

Para compreender a concepção gramsciana de Estado, então, recorremos ao próprio autor e a seus intérpretes. Em seu *Roteiros para Gramsci*, Guido Liguori defende que o intelectual italiano supera, a partir das contribuições leninianas, a visão reducionista e instrumental do Estado (LIGUORI, 2007) – materializado no que Poulantzas chamou de "Estado Objeto". O que o marxista italiano faz é demonstrar que o Estado é expressão da sociedade e, portanto, espaço de disputa, sendo possível – e necessário – a incorporação de demandas dos grupos subalternos, ainda que transformando estes interesses em novas formas da dominação. Para Fontes,

> Gramsci abordou as condições sociopolíticas-culturais-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 convertidos em sustentáculo da própria dominação que procuravam denunciar (FONTES, 2010, p.122).

Abrir esta seção dedicada ao pensamento gramsciano apontando essa superação é fundamental, dado que os escritos deixados por Gramsci, principalmente os seus *Cadernos do Cárcere*, são permeados de disputas interpretativas [3].

[3] A introdução escrita por Carlos Nelson Coutinho para a edição brasileira – também traduzida por Coutinho - publicada pela Civilização Brasileira traz um bom panorama das condições de escrita e de publicação da obra carcerária de Antonio Gramsci.

Isso se deve, dentre outros fatores, às condições de produção teórica da obra, compilado de anotações feitas enquanto o italiano estava preso pelo regime fascista de Mussolini entre os anos de 1929 e 1935, vale dizer que Gramsci só conseguiu começar a escrever três anos depois de ser preso. São, portanto, notas produzidas sem acesso a sua biblioteca, o que pode ser fecundo, visto que as citações feitas por Gramsci com suas próprias palavras trazem consigo suas interpretações. Essa riqueza dos *Cadernos* reflete, também, a dificuldade de mobilizar o pensamento gramsciano: a forma como Gramsci escreveu, em parágrafos soltos, alguns que foram escritos e reescritos. Como resultado, temos acesso aos 33 cadernos produzidos, com contribuição teórica substancial até hoje utilizada para debate sobre vários temas, como cultura e teoria do Estado, por exemplo.

Nesse sentido, a obra de Antonio Gramsci é apropriada por diversos grupos e lida de diferentes maneiras. À guisa de exemplo, vale mencionar a leitura de outro italiano, Norberto Bobbio, para quem Gramsci é um teórico das superestruturas, visto que aquele apresenta como dicotômicas as ideias de sociedade civil e sociedade política. Algumas leituras possíveis que advém da interpretação bobbiana tendem a separar a sociedade civil da economia capitalista, o que é uma forma de obscurecer – e até negar - as relações de classe que perpassam o Estado, e acabam associando Gramsci à tradição liberal (LIGUORI, 2007).

Outros usos e leituras tendem a aproximar as reflexões gramscianas ao pensamento reformista. Um caso que pode ser citado é o de Carlos Nelson Coutinho, responsável pela tradução para o português e pela publicação pela editora Civilização Brasileira dos cinco volumes dos *Cadernos do Cárcere* [4]. O reformista-revolucionário utilizou as contribuições de Gramsci para defender, como apontou Fontes, uma

[4] Há um debate interessante entre Edmundo Dias e Carlos Nelson Coutinho sobre as dificuldades enfrentadas na editoração da obra de Antonio Gramsci. Cf: DIAS, E. Gramsci no Brasil: o rabo do diabo. In: DIAS, et.al. *O outro Gramsci*. São Paulo: Xamã: 2006, p.183-191.

"revolução socialista processual, através da conquista progressiva de posições na sociedade civil e na sociedade política, com um crescimento da organização política dos subalternos e a construção de uma contra-hegemonia majoritária" (FONTES, 2012).

Há, também, a acepção dos pares analíticos de Gramsci como pares antitéticos, como Perry Anderson no seu *Antinomias de Antonio Gramsci* (1986). Essa leitura está relacionada com o momento histórico em que o britânico escreve, a década de 1970, em que prevaleceu a tendência reformista do eurocomunismo. Para o marxista britânico, crítico dessa, o pensamento gramsciano foi utilizado como base teórica [5].

A opção por tratar as categorias como pares dialéticos também deriva da pista levantada por Alvaro Bianchi ao defender que "a pesquisa sobre o pensamento de Gramsci deve levar em conta, portanto, a diversidade material e teórica da obra. Trata-se de assumir a relação dialética entre a teoria e a prática no interior da própria obra" (BIANCHI, 2007, p.19). Acrescentamos que as pesquisas não só sobre o pensamento de Gramsci, mas também aquelas que se baseiam em suas proposições teóricas e metodológicas, como é nosso caso, devem estar atentas a diversidade enunciada.

O cientista político, tratando do tema da hegemonia, identifica a construção desse conceito a partir de uma diferenciação dos mecanismos de direção e de dominação, pontos de partida para compreender a produção da hegemonia. Assim, alguns sentidos podem ser apreendidos dessa mesma categoria, como apontam Alvaro Bianchi e Daniela Mussi,

> Gramsci ora afirmou que hegemonia é igual à direção política e à organização do consenso exercida no âmbito da sociedade civil; ora que a hegemonia se caracteriza por uma combinação de coerção e consenso, ou seja, de dominação e direção, às quais em uma situação "normal", própria das democracias representativas, se encontrariam em uma relação equilibrada (BIANCHI; MUSSI, 2021).

[5] Para aprofundar essa questão, conferir: BALSA, Javier. Uma avaliação das leituras filológicas da obra de Gramsci e seus possíveis aportes para as estratégias políticas. *Revista Práxis e Hegemonia Popular*, Marília-SP, ano 4, n. 5, p. 82-104, Ago/Dez, 2019.

Por isso, a consideração acerca dos pares dialéticos é fundamental para compreender a teoria do Estado proposta por Antonio Gramsci [6]. Para ele, no início do século XX na Europa, precisamente na Itália, o Estado passava por uma complexificação que o tornava integral – ou ampliado. Ou seja, o Estado compreendia a sociedade política – os organismos governamentais administrativos - e a sociedade civil, foco de nossa pesquisa. Nesse sentido, a visão gramsciana de Estado se afasta da concepção liberal, em que o Estado é visto como ente neutro, acima da sociedade, responsável por mediar os conflitos existentes. Mostra-nos, pois, que o Estado é perpassado por conflitos entre as classes sociais. Nas palavras do autor, por questões metodológicas,

> (...) podem-se fixar dois grandes "planos" superestruturais: o que pode ser chamado de "sociedade civil" (isto é, o conjunto de 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 (GRAMSCI, 2007, p.20-21).

As funções organizativas e conectivas da sociedade civil são, precisamente, os chamados aparelhos privados de hegemonia, fundamentais para nossa pesquisa, tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista metodológico, já que nos dedicamos à análise de dois aparelhos privados de hegemonia que compõem um conglomerado de outros APHs. Por isso, a próxima seção é dedicada a uma análise teórica e historiográfica desse conceito.

1.1.3. Aparelhos privados de hegemonia: teoria e historiografia

A sociedade civil é, pois, organizada pelos *aparelhos privados de hegemonia* (APHs). Conforme defende Hoeveler (2020, p.29), a categoria de aparelho privado de

[6] Denominada de "Estado ampliado" por Christine Buci-Glucksmann em Gramsci e o Estado. Cf: BUCI-GLUCKSMANN, Christine. *Gramsci e o Estado*: por uma teoria materialista da filosofia. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

hegemonia tem uma força heurística para a investigação histórica. Mobilizar essa categoria de forma teórica e metodológica nos permite apreender as estratégias e táticas organizativas das classes dominantes e das classes dominadas. Entretanto, como nos mostra a historiadora e conforme já tratado algumas linhas acima, pela forma como os *Cadernos* de Gramsci foram redigidos, existem diferenças de escrita, e a principal delas é "aparelho hegemônico". Isso nos dá pistas da imprescindibilidade dos APHs para o exercício da hegemonia, conforme apontou Guido Liguori no Dicionário Gramsciano. Diz Liguori que

> Desde as primeiras notas em que fala de hegemonia, G. [Gramsci] introduz também referências do "aparelho hegemônico" como expressão não muito presente, mas que aparece em vários cadernos (Q1, 6, 7, 10 e 13) de épocas diferentes incluindo dois textos de segunda redação (LIGUORI, 2017, p.44).

Gramsci elaborou seu conceito de hegemonia – ligado à tradição leniniana – desde o Caderno 1, entretanto trouxe nova acepção em relação àquela usada no período pré-carcerário. Foi também no primeiro caderno que o autor começou a delinear um novo conceito de Estado. Assim, concordamos com Rejane Hoeveler quando defende que

> O conceito de aparelho de hegemonia é um elo entre o conceito de hegemonia e a noção, ainda em formação àquela altura dos escritos de Gramsci [no caderno 1], de "Estado integral", oferecendo uma base material para o conceito gramsciano de hegemonia, não assimilável a uma concepção idealista, culturalista ou liberal (HOEVELER, 2020, p.31).

Para Hoeveler, a versão mais bem-acabada do conceito de aparelho hegemônico está presente no Caderno 10, parágrafo 12, quando Gramsci articulou a ideia de aparelho hegemônico à sua concepção de ideologia dizendo que a o aparelho hegemônico objetiva criar um novo terreno ideológico. É, assim, agente de uma "reforma filosófica", "uma reforma das consciências e dos métodos de conhecimento" (GRAMSCI, 1999, p.320). Para o italiano, o princípio da tomada de consciência no terreno da ideologia enunciado na Crítica da Economia Política deve ser lido como uma indicação de teoria do conhecimento. "Disto decorre que o princípio teórico-prático da hegemonia possui também um alcance gnosiológico" (GRAMSCI, 1999, p.320). Neste caderno, o décimo,

Gramsci se dedica a analisar a filosofia de Benedetto Croce. Especificamente no parágrafo abordado, o 12, ele discorre sobre a "função" do aparelho hegemônico usando Croce: "Em linguagem crociana: quando se consegue introduzir uma nova moral conforme a uma nova concepção do mundo, termina-se por introduzir também esta concepção, isto é, determina-se uma completa reforma filosófica (GRAMSCI, 1999, p.320).

É possível notar que o italiano cunhou a categoria de "aparelho hegemônico", mas os pesquisadores atuais utilizam aparelhos *privados* de hegemonia. Quando Gramsci relaciona o conceito de Estado ao de hegemonia diz: "o Estado tem e pede consenso, mas também 'educa' este consenso através das associações políticas e sindicais, que, porém, são organismos privados" (GRAMSCI *apud* LIGUORI, 2017, p.44).

Podemos interpretar a ideia de "privado" de algumas formas: antônimo de "público", reservado a um grupo de pessoas, algo ligado à intimidade, alguém que deixou de possuir bens. Pensando com Gramsci, nada menos gramsciano do que tratar as organizações da sociedade civil como de antônimo de público, dado que a proposta do italiano é precisamente mostrar como estas organizações compõem, também, o Estado. Nesse sentido, Guido Liguori contribui em seu *Roteiros para* Gramsci afirmando que

> A sociedade civil é entendida como conjunto de "organizações ditas privadas". Aqui retorna uma expressão semelhante àquela já vista e, Q 12, §1, ("organismos designados vulgarmente como 'privados'") e que é possível encontrar em várias passagens dos Cadernos. O uso de aspas […] ou do advérbio "vulgarmente" […] assim como a expressão "ditas", que precede "privadas", são sinais e índices da maior importância: dizem-nos que, para Gramsci, tais aparelhos hegemônicos, aparentemente "privados", na realidade fazem plenamente parte do Estado e, portanto, nos permitem falar de "Estado ampliado" (LIGUORI, 2007, p.21).

Assim, para nós, manter o *privado* ao tratar do aparelho hegemônico permite jogar luz no processo de adesão dos indivíduos a uma entidade que organiza vontades coletivas, produzindo uma forma de ser e estar no mundo que reproduz ou contesta a organização social vigente, questão central de nossa pesquisa. Evidencia, também, como

apontado por Mendonça (2014) a adesão voluntária dos seus membros às organizações do Estado.

Portanto, utilizar aparelhos privados de hegemonia como ferramental teórico e metodológico nos permite analisar projetos sociais em disputa em cada momento histórico, bem como nos indagar acerca das razões de adesão de determinados indivíduos a esses projetos, de modo a entendê-los como intelectuais organizadores, ou, intelectuais orgânicos, como trata Gramsci.

Em seu caderno 12, escrito em 1932 e intitulado *Apontamentos e notas dispersas para um grupo de ensaios sobre a história dos intelectuais*, o italiano traz suas contribuições mais bem elaboradas sobre os intelectuais. O autor divide-os em dois grupos: os tradicionais e os orgânicos, na tentativa de responder a pergunta que abre este caderno, qual seja: "Os intelectuais são um grupo autônomo e independente, ou cada grupo social tem uma sua própria categoria especializada de intelectuais?" (GRAMSCI, 2001). São, pois, enunciadas duas formas de desenvolvimento da formação da camada de intelectuais: os tradicionais e os orgânicos. Aqui, nos interessa o segundo grupo. Sobre ele, considera Gramsci que

> 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, 2001, p.15).

Os intelectuais orgânicos são aqueles que organizam a fração da classe a que estão ligados, mas também organizam a formação social, no sentido de construir e/ou conduzir a hegemonia de sua fração de classe a partir da geração de consenso. Ainda no Caderno 12 e discorrendo sobre os intelectuais, diz Gramsci

> A relação entre os intelectuais e o mundo da produção não é imediata, como ocorre no caso dos grupos sociais fundamentais, mas é "mediatizada", em diversos graus, por todo o tecido social, pelo conjunto das superestruturas, do qual os intelectuais são precisamente os "funcionários". Seria possível medir a "organicidade" dos diversos estratos intelectuais, sua conexão mais ou menos estreita com um grupo social fundamental, fixando uma gradação das funções e das superestruturas de baixo para cima (da base estrutural para o alto). Por

> enquanto, podem-se fixar dois grandes "planos" superestruturais: o que pode ser chamado de " sociedade civil" (isto é, o conjunto de 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**, 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) obtido pelo grupo dominante por causa de sua posição e de sua função no mundo da produção; 2) do aparelho de coerção estatal que assegura " legalmente" a disciplina dos grupos que não "consentem" , nem ativa nem passivamente, mas que é constituído para toda a sociedade na previsão dos momentos de crise no comando e na direção, nos quais desaparece o consenso espontâneo. Esta colocação do problema tem como resultado uma ampliação muito grande do conceito de intelectual, mas só assim se torna possível chegar a uma aproximação concreta à realidade (GRAMSCI, 2001, 20-21, grifos nossos).

Essa passagem evidencia a proposta do autor de pensar as "funções" dos intelectuais a depender de sua localização no Estado. Interessa-nos principalmente as funções de hegemonia dos intelectuais na sociedade civil, mas sem deixar de lado as ligações com a sociedade política. Nesse sentido, pesquisar um aparelho privado de hegemonia significa ter em mente algumas questões: quem compõe o APH? Ou seja, qual é sua base social? Quais são seus objetivos? De que maneira se organizam? Quais são suas estratégias e táticas? É um aparelho da classe dominante para a classe dominante? É um aparelho da classe dominante para as classes dominadas? É um APH que sofreu um *transformismo* [7]? O que esse APH expressa das lutas de classe da época em que foi formado/que atua?

Nossa pesquisa se insere em um rol de investigações que se utilizam do ferramental gramsciano para análise da dominação burguesa no Brasil e na América Latina. Com base em estudos seminais de René Dreifuss, Sonia Regina de Mendonça e

[7] Categoria gramsciana. Trata-se de sujeitos individuais e coletivos com origem nas classes dominadas que se transformam em prepostos das classes dominantes. A categoria é elaborada quando o italiano está analisando o Risorgimento italiano. Cf.: Caderno 19, no volume 5 dos Cadernos do cárcere. GRAMSCI, A. *Cadernos do cárcere*. O Risorgimento. Notas sobre a história da Itália. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

Virgínia Fontes, pesquisadores organizados no Grupo de Trabalho e Orientação Coletiva (GTO), sob coordenação da professora Virgínia Fontes, desenvolvem estudos que se dedicam a analisar as formas da dominação burguesa a partir da análise de aparelhos privados de hegemonia, em especial aqueles liderados e/ou financiados por empresários. Apresentaremos, a seguir, as principais ideias dos três autores que nos dão subsídios para pensar o Brasil a partir de Gramsci para, depois, expor algumas pesquisas desenvolvidas recentemente.

O cientista político uruguaio radicado no Brasil René Dreifuss traz contribuições incontornáveis nas suas três principais obras: *1964: a Conquista do Estado*, *A Internacional Capitalista* e *O Jogo da Direita na Nova República*. A partir do referencial teórico-metodológico de Antonio Gramsci, a questão que direciona o interesse de Dreifuss nestas obras é a organização e a ação da classe dominante, o que ele denomina de ação política. Diz ele no prefácio d*O Jogo da Direita* que a ação política é um esforço de intervenção abrangente, preparada e calculada, que deve ser direcionada estrategicamente e operacionalmente (DREIFUSS, 1989, p.20).

No livro *1964: A Conquista do Estado. Ação Política e Poder de Classe*, Dreifuss caracterizou este evento histórico como golpe civil-militar, para jogar luz nos interesses classistas, já que estes civis tinham ligações industriais e bancárias, sendo empresários, ou como o autor prefere, técno-empresários (DREIFUSS, 1981). O autor enfatizou, ainda, a centralidade do complexo IPES/IBAD, atuante na desestabilização do governo Goulart, acirrando a organização política das classes dominantes, elevando a luta de classe ao estágio de confronto militar. O golpe e o regime que o seguiu não romperam com o padrão da acumulação capitalista prévia, ao contrário, são explicados pela necessidade das classes dominantes de manutenção desse padrão de acumulação, vinda

desde o governo Juscelino Kubitscheck. Nesse sentido, podemos afirmar que a ditadura o consolidou e aprofundou-o.

É também nessa obra que Dreifuss cunhou a categoria de "elite orgânica", central no seu pensamento. Baseado na ideia de "intelectual orgânico" de Gramsci, o cientista político entendeu que a camada de intelectuais, gerentes e tecno-empresários ligados a um projeto político da fração mais internacionalizada do capital compõem a elite orgânica (HOEVELER; MELO, 2014).

É, pois, em *A Internacional Capitalista* que Dreifuss realizou uma análise mais aprofundada destas elites orgânicas, que são, nas palavras do autor, "agentes coletivos político-ideológicos especializados no planejamento estratégico e na implementação da ação política de classe, através de cuja ação se exerce o poder de classe" (DREIFUSS, 1986, p.24). Como fica evidente no subtítulo, o autor investigou as estratégias e táticas do empresariado transnacional entre 1918 e 1986, enfatizando não os momentos de exceção, mas os de "normalidade", processo persistente e sistemático. Diz Dreifuss que

> Quando falamos de estratégia e tática políticas, relações de força e poder (Correlação de força entre os adversários sociais), temos em mente dois elementos inerentes à ação política: seu caráter premeditado e sua intencionalidade planejada. Estamos, portanto, salientando a consciência da ação e a ação política consciente (DREIFUSS, 1986, p.23).

Para tanto, o autor propõe uma diferenciação entre duas instâncias: o "córtex político" e o "estado-maior". O primeiro é capaz de visualizar objetivos estratégicos e táticos em cenários modificáveis e o segundo, operacionaliza os objetivos, alteração, a partir de sua ação, as relações de força (DREIFUSS, 1986, p.24). O processo analisado por Dreifuss é o da emergência, consolidação e expansão das elites orgânicas nos 70 anos em tela, no bojo da transnacionalização produtiva *pari passu* ao processo de transnacionalização da ação política das classes dominantes. Vale dizer, entretanto, que alguns autores argumentam que esta ideia é uma certa concessão do uruguaio à teoria das

elites, cujos principais expoentes Vilfredo Paredo e Gaetano Mosca, e à qual Gramsci era crítico. Por isso, entendemos que aqueles pesquisadores que optam pelo uso desta categoria devem fazê-lo de maneira cuidadosa, como fez, por exemplo, a historiadora Rejane Hoeveler em sua dissertação de mestrado (HOEVELER, 2015).

Ainda preocupado com a organização da ação política da classe dominante, Dreifuss na obra *O Jogo da Direita na Nova República*, analisou rearranjo de classe feito na transição da ditadura para a democracia. O autor, a partir de recortes de jornal da época, analisa os esforços das frações de classe dominantes para atuar na Constituinte e nas eleições de 1989.

Para nós, as contribuições da historiadora Sonia Regina de Mendonça também são fundamentais. Para além de sua contribuição geral para a historiografia brasileira, principalmente para aquela ligada à história do campo, interessa-nos aqui dois motes: as sugestões teórico-metodológicas de Mendonça e sua proposta de combinar marxismo – e especificamente Gramsci - e Pierre Bourdieu. Conforme defende no artigo *O Estado Ampliado como ferramenta metodológica*, publicado em 2014 na revista do NIEP-Marx, o conceito gramsciano do título traz consigo caminhos de pesquisa. Depois de apresentar o debate acerca do Estado na tradição liberal e o debate do tema no seio do marxismo, a historiadora defende que o conceito de Estado Ampliado é a principal contribuição de Gramsci no âmbito da renovação do marxismo no qual o italiano se insere: a superação de dicotomias como vontade/imposição, sujeito/sociedade, base/superestrutura através de uma abordagem histórica (MENDONÇA, 2014, p.34). Assim,

> 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). Gramsci supera o dualismo das análises que separavam e contrapunham a base à superestrutura, integrando sociedade política e sociedade civil numa só totalidade, em constante interação, no âmbito do que ele considerava as superestruturas (MENDONÇA, 2014, p.34).

Nesse sentido, o conceito de Estado Ampliado permite a análise do Estado para além de suas expressões institucionais. Permite, pois, uma análise dialética do Estado, compreendendo-o como resultado das diferentes formas de organização e conflito da vida social, como propôs Poulantzas, autor resgatado por Mendonça para afirmar que o Estado é uma relação social entre forças desiguais (MENDONÇA, 2014, p. 26).

A partir da sua interpretação teórica de Gramsci, a historiadora, então, sugere dois caminhos de análise: um baseado em seu próprio trabalho e outro tendo como exemplo a pesquisa do cientista político Alvaro Bianchi. No livro *O Ruralismo Brasileiro*, Mendonça analisou a correlação de forças entre as entidades agrárias/agroindustriais para tentar captar quais desses projetos se inseriram no Ministério da Agricultura na virada do século XIX para o XX, mais precisamente entre 1888 e 1930. Já Bianchi, em *Um Ministério de Industriais*, estuda a dinâmica interna da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) nas décadas de 1980 e 1990 para compreender a disputa de projetos dentro dessa para entender qual deles se impôs. Nesse sentido, mesmo de formas diferentes, as duas pesquisas partem de alguns pressupostos comuns:

> 1) que a sociedade civil, além de arena dos conflitos de classe –intraclasse dominante e mesmo intra-aparelho de hegemonia – é o espaço de correlações de forças específicas que originam o surgimento e organização das entidades estudadas; 2) que a pesquisa não deve limitar-se, em estudos sobre a representação de interesses– com vistas à ampliação do Estado– à simples identificação dos distintos projetos em disputa, sendo necessário ir mais além: verificar quais eram as forças sociais em confronto por eles "personificadas", sempre em perspectiva histórica; 3) que as determinações estruturais configuram a essência dos sujeitos analisados, sendo fundamental que estes sejam tomados como expressão das relações e condições em que se encontram reciprocamente situados (BIANCHI, 2010, p. 35); 4) que somente a partir da ação coletiva é possível falar de atores coletivos (MENDONÇA, 2014, p. 39).

Em outro texto de Mendonça, elaborou algumas sugestões de pesquisa e é nesse ponto que se encontra a importância do diálogo de Gramsci com Bourdieu, apontado anteiorrmente. Publicado em 2018 como capítulo do livro *Gramsci e a Pesquisa histórica*, resultado de estudos produzidos pelo Núcleo de Pesquisa sobre Estado e Poder no Brasil (Nupeb) que tiveram como foco as relações entre o Estado e Poder entre os séculos XIX

e XXI. Nosso interesse recai sobre uma seção específica do texto, na qual a autora apresentou possíveis conexões entre Gramsci e Bourdieu. Ela argumentou que "o instrumental de Bourdieu pode enriquecer as contribuições gramscianas, tornando-as mais 'instrumentalizáveis' no tocante à pesquisa empírica" (MENDONÇA, 2018, p.19). Esse ponto ganha relevância porque é por meio de Bourdieu que podemos aprofundar a análise da relação entre indivíduo e coletividade, ou, dito de outro modo, de indivíduo e APH, como, por exemplo, na busca pelas marcas de distinção dos intelectuais organizados nos APHs. Nas palavras da historiadora:

> Mas, afinal, por que insistir nesses aspectos? Por uma razão essencial, que se remete à relação entre indivíduo e coletividade, onde um não se dissolve no outro, conquanto adira – e este é o papel de um APH – ao projeto que o represente organicamente, conquanto de modo nuançado. Daí a importância do estudo das *propriedades de posição* dos dirigentes, ou seja, as práticas e bens – materiais e simbólicos – por eles detidos, segundo terminologia do sociólogo francês Pierre Bourdieu, que se situa no campo de estudo autodenominado "teorias das práticas" (MENDONÇA, 2018, p. 18).

Mendonça traçou, então, distanciamentos e aproximações entre o italiano e o francês. A diferença principal é a reivindicação do marxismo, mas as aproximações, conforme defende a autora, são mais numerosas: seja pela superação de ambos dos determinismos que dominavam suas épocas, seja pelo tema de pesquisa, visto que ambos se dedicaram à análise da dominação, ainda que de formas distintas. Nesse sentido, Mendonça observou uma aproximação entre os conceitos de hegemonia e poder simbólico, "posto operarem com a expansão do Estado: em Gramsci, por envolver os aparatos ideológicos estatais e a própria sociedade civil; em Bourdieu, por ser este último detentor do 'monopólio legítimo' da violência simbólica" (MENDONÇA, 2018, p.18).

Na esteira da proposta de instrumentalizar uma análise gramsciana com Bourdieu, Mendonça apontou diversas possibilidades, para nossa pesquisa, entretanto, uma delas é fundamental: a diferença entre "condição de classe" e "posição de classe" [8].

[8] Para Bourdieu, a condição de classe, dinâmica e histórica, pode ser definida pelas circunstâncias em que um indivíduo está inserido na estrutura social, incluindo seus recursos e restrições, e pode ser compreendida

Como estamos lidando diretamente com a produção de intelectuais orgânicos, nos interessa as nuanças entre as classes sociais de origem desses intelectuais e as classes – ou frações – às quais vão se filiar. Então,

> As chamadas *propriedades de condição* (condição de classe) não podem ser reduzidas às *propriedades de posição*, posto serem estas últimas altamente dinâmicas, diversificando-se segundo inúmeras variáveis que extrapolam a condição socioeconômica, de acordo com as distintas *posições* ocupadas pelos agentes sociais de uma mesma classe ou fração nos mais diversos domínios (político, acadêmico, artístico etc.) por onde transitam. Nesse sentido, a aproximação metodológica entre categorias gramscianas – produção de consenso, hegemonia ou mesmo Estado ampliado – e bourdieusianas – que perscruta as relações entre indivíduo/grupo social pautado pela premissa de *internalização* de *externalidades* e de *externalização* de *internalidades*, instituintes do que se chama de *habitus* – se mostra expediente enriquecedor para investigação de processos tão complexos, sobretudo quando se trata da análise dos intelectuais (MENDONÇA, 2018, p.19).

A sugestão de Mendonça nos ajuda em uma análise mais concreta, dos meandros da formação dos prepostos das classes dominantes. Essa concretude está, entretanto, inserida em um conjunto de determinantes mais amplo de mudanças ocorridas no capitalismo contemporâneo, de maneira específica, no que a historiadora Virgínia Fontes denominou capital-imperialismo.

Para entender um pouco desse debate, que seguirá nas próximas linhas, é necessário fazer uma retomada teórica e histórica do que se produziu no seio do marxismo sobre o tema. Mas, antes disso, é importante apontar que os três teóricos apresentados aqui, René Dreifuss, Sonia Regina de Mendonça e Virgínia Fontes, são responsáveis por fornecer embasamento e orientação para inúmeras pesquisas que se debruçam sobre a história do Brasil, principalmente a partir do século XX com foco na atuação das classes dominantes, mas sem perder de vista as lutas de classe e com foco, também, tanto no

a partir da interação entre a posição de classe e as práticas sociais e culturais. Já a posição de classe é definida pela interação entre os diferentes tipos de capitais, influenciando as práticas e as tomadas de decisão dos indivíduos. Cf.: BOURDIEU, Pierre. Condição de classe e posição de classe. In: BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva: 1974, p.3-25.

regime ditatorial após 1964 quanto de seu legado, com o qual lidamos até os dias de hoje [9].

Buscamos, até aqui, recuperar a discussão sobre o Estado no campo marxista, desde Marx até os teóricos contemporâneos, passando pelas contribuições de dois dos mais importantes marxistas do século XX, Nico Poulantzas e Antonio Gramsci. Na próxima seção, nos dedicaremos à análise de outro importante conceito para esta pesquisa, o de imperialismo.

1.1.4. Imperialismo: dos clássicos aos modernos

Incontornável desde seu nascimento, o marxismo está no centro do debate, seja para ser criticado, seja para ser endossado. Dentro desse vasto campo de estudos, alguns temas são caros, como o imperialismo, pouco ou quase nada falado fora dos círculos de estudos que se reivindicam herdeiros de Marx e Engels [10]. Aqui, recuperaremos algumas contribuições de dois teóricos fundantes e divergentes no debate sobre o imperialismo. Primeiro, traremos as contribuições da economista Rosa Luxemburgo, para quem o imperialismo compõe o conjunto de características do capitalismo. E, em seguida, as de Vladimir Lênin, defensor do imperialismo como uma expressão da expansão do capitalismo.

1.1.4.1. O Imperialismo nos clássicos: Luxemburgo e Lênin

[9] Dentre elas, estão aquelas orientadas por Virgínica Fontes, como: COELHO, 2005; GUIOT, 2006; GUIOT, 2015; MOREIRA, 2019; HOEVELER, 2020; TAVARES, 2020; PAULO, 2020; CARVALHO, 2023; GEORGE, 2022; KANAAN, 2023.

[10] Vale dizer que a categoria “imperialismo” foi cunhada na. tradição liberal, mais precisamente por John Hobson, mas foi a tradição marxista que se apropriou da categoria.

Escrito em 1912, o livro *A Acumulação de Capital* de Luxemburgo tem o objetivo, segundo a própria autora no prefácio, de compreender a teoria do livro 2 de O Capital e relacioná-lo à "atual política imperialista". Para isso, a obra foi estruturada em três partes: na primeira, trouxe o problema da reprodução (dialogando com a teoria liberal a partir de Smith e com a teoria marxiana); na segunda, dedicou-se às polêmicas teóricas acerca da historicidade da reprodução; e, por fim, na terceira parte, Luxemburgo apresentou sua contribuição sobre a acumulação de capital. É nesta última parte que estão as contribuições que nos interessam, tendo em vista que é nela que a economista vai se debruçar sobre a chamada acumulação primitiva e sua relação com o imperialismo [11].

A autora defendia que o capitalismo precisa de áreas não-capitalistas para se expandir. Seguindo esse raciocínio, ela entendeu que esse processo engendra três partes: a luta do capital com a chamada economia natural (ou, formas pré-capitalistas), a luta para expandir a economia de mercado e a luta pela concorrência do capital no cenário mundial para conquistar os elementos para a acumulação.

> Na primeira luta, segundo Luxemburgo, os métodos empregados são violência, pressão tributária do Estado e barateamento de mercadorias com o objetivo de apropriação das forças produtivas, liberar trabalhadores e obrigá-los a trabalhar para o capital, introduzir a economia de mercado e separar a agricultura do artesanato (LUXEMBURGO, 1970, p.318). Esses objetivos são ligados, na argumentação da autora, à política colonial da época em que ela escreveu, salientando o fator da violência como fundamental no processo de implementação do capitalismo e do colonialismo a partir de dois exemplos históricos, a saber, a colonização britânica na Índia e a francesa na Argélia.

A segunda luta se dá na medida em que o capitalismo avança. Em outras palavras, na medida em que o processo de mercadorização avança. Diz Luxemburgo que

[11] Nas partes 1 e 2, Luxemburgo discorda de Marx e chega à conclusão da necessidade da externalidade, isto é, de áreas não-capitalistas, sobre as quais deveria incidir a reprodução ampliada do capital.

> se o capital pode arrancar pela força meios de produção das estruturas sociais estrangeiras e obrigar os trabalhadores a converter-se em objetos de exploração capitalista, não pode obriga-los pela violência a tornar-se compradores de suas mercadorias nem forçá-los a realizar a mais-valia (LUXEMBURGO, 1970, p.334).

Destacou, assim, o processo pelo qual os trabalhadores se transformam na mercadoria força de trabalho, além da geração da necessidade de consumo de bens. É importante ressaltar que as formas como isso ocorre são diversas, e a autora enfatizou dois mecanismos principais: a utilização dos meios de transporte como instrumento para a expansão do capitalismo e, de maneira mais específica, a Guerra do Ópio na China, que possibilitou a abertura de mercados para a Inglaterra.

A terceira luta, a luta contra a Economia rural, consiste na separação da agricultura e do artesanato. Dito de outro modo, podemos encará-la como o processo de industrialização da sociedade. Há, portanto, um esforço do capital em reduzir a economia rural a um ramo, ou seja, a agricultura. Os mecanismos utilizados, conforme Luxemburgo, são: pressão tributária, a guerra, a venda forçada e a monopolização da terra nacional. O caso exemplar apresentado é o dos Estados Unidos da América no contexto do oitocentos com a chamada Marcha para o Oeste, a Guerra de Secessão e a Doutrina Monroe.

A análise da chamada acumulação primitiva e, assim, do avanço do capitalismo permite a Rosa Luxemburgo compreender o fenômeno do imperialismo como “a expressão política do processo de acumulação de capital, em sua luta para conquistar regiões não-capitalistas que não se encontram ainda dominadas” (LUXEMBURGO, 1970, p.392). Daqui podemos entender a ênfase ao lado político do imperialismo, sem que a autora negue suas raízes econômicas. Ainda, o imperialismo é considerado por Luxemburgo em uma dupla dimensão, qual seja, como um método histórico para prolongar a existência do capital e como um meio para pôr fim à sua existência. O que chama a atenção na argumentação da economista é a ideia do ímpeto de “puxar para

dentro" do capitalismo o que está "do lado de fora". Para ela, a acumulação capitalista tem dois aspectos distintos em todo processo histórico concreto:

> De um lado, tem lugar nos lugares de produção de mais-valia- na fábrica, na mina, a propriedade agrícola e na circulação de mercadorias. Considerada assim, a acumulação é um processo puramente econômico, cuja fase mais importante se realiza entre os capitalistas e os trabalhadores assalariados, mas que em ambas as partes, na fábrica como no mercado, move-se exclusivamente dentro dos limites da troca de mercadoria, do câmbio de equivalências (LUXEMBURGO, 1970, p.398).

Do outro lado está a relação entre o capital e as formas de produção não-capitalistas, processo que, na visão de Rosa Luxemburgo, se intensificou no cenário mundial a partir daquele momento histórico. "Aqui, os métodos são a política colonial, o sistema de empréstimos internacionais, a política de interesses privados e a guerra. Aparecem aqui, sem dissimulação, a violência, a trapaça, a opressão, a rapina" (LUXEMBURGO, 1970, p.398).

A autora procurou articular os processos econômicos e políticos contrapondo-se ao que julgou fazer a chamada teoria liberal burguesa, ou seja, olhar de forma romantizada para os processos de concorrência, o que acaba deixando de lado as violências. Nesse sentido, compreendeu o poder político como o vetor do processo econômico na medida em que ambos convergem para a reprodução do capital. Além disso, um pouco relevante, ainda que não seja detalhado aqui é a forma. Em outras palavras, para ela, dentre outros aspectos, o militarismo é um meio privilegiado de realizar a mais-valia. Essa análise ganha especial relevância ao considerarmos que ela escreve sua obra às vésperas da chamada Primeira Guerra Mundial.

Vladimir Lênin no seu tão reivindicado texto *Imperialismo: etapa superior do capitalismo*, escrito em 1916 e, portanto, antes da Revolução Russa, argumentou que o capitalismo mudou de configuração, o que o transformou em uma nova fase, o imperialismo, com características próprias. Escrito em Zurique, o livro traz muitos dados

da realidade alemã, além de incluir estatísticas e análises referentes a outras nações europeias, como França e Inglaterra.

Apoiando-se em Hilferding e Hobson, Lênin travou áspero debate com Kautsky, mais precisamente com o qual afirmava que o imperialismo era uma escolha política, e demonstrou como o movimento de concentração/centralização de capitais é um desdobramento da lógica fundante do capital, qual seja, a reprodução ampliada, portanto, dizendo respeito ao conjunto da vida social, permitindo a defesa de que o capitalismo é, desde então, imperialismo. Em livro recente, a historiadora Virgínia Fontes, retomando o debate teórico leniniano para construir uma categoria explicativa para a análise do Brasil recente, argumenta que para Kautsky

> O imperialismo [...] resultaria do impulso industrial a ocupar terras. Por essa razão, aborda o imperialismo como uma forma política, recoberta eventualmente de cunho militar, que poderia ser transitório. Lastreado numa segmentação entre economia (acumulação do capital através da indústria) e política (incluindo a ocupação militar de territórios), considerava que a política imperialista, com seus custos, prejudicaria, em curto e médio prazos, a acumulação de capital (FONTES, 2010, p.111 e 112).

Sem tocar diretamente no tema das expropriações, base social do capitalismo, o autor procurou compreender o papel das colônias na época histórica do imperialismo, principalmente a partir da análise da exportação de capitais e da partilha do mundo. Assim, definiu o imperialismo, em seus aspectos econômicos, como

> o capitalismo na fase de desenvolvimento em que ganhou corpo a dominação dos **monopólios** e do **capital financeiro**, adquiriu marcada importância a **exportação de capitais**, começou a **partilha do mundo** pelos trustes internacionais e terminou a partilha de toda a terra **entre os países capitalistas mais importantes** (LENIN, 2011, p.218, grifos nossos).

Daqui, inferem-se as quatro características econômicas do imperialismo: monopólios, o capital financeiro (como fusão do capital bancário e do capital industrial), a exportação de capitais e a partilha do mundo.

Para o autor, na Europa, é possível marcar o momento em que "o novo capitalismo veio substituir definitivamente o velho: em princípios do século XX". Ou, de

outro modo, quando o capitalismo concorrencial se transformou em capitalismo monopolista (imperialismo). Os monopólios são, portanto, a ampliação de escala do processo de centralização e concentração de capitais abordados por Marx n'O Capital.

Na fase imperialista, os bancos também desempenham um papel fundamental, qual seja, o de transformar capital inativo em capital ativo. Ou seja, de estimular a rotação do capital, favorecendo sua valorização e, portanto, a produção do lucro. Nesse sentido, a centralidade dos bancos no século XX intensificou o processo de concentração de capitais e de formação de monopólios. Esse entrelaçamento, ou, a fusão entre bancos e indústria, se desdobra no que Lênin chama de capital financeiro.

Essa categoria, entretanto, apresenta algumas dificuldades aprofundadas na contemporaneidade, na medida em que, dado o grau e as formas de fusão dos capitais, é difícil compreender a relação entre eles. Há, ainda, dois aspectos: o primeiro relacionado à forma de compreender esses capitais, podendo ser a partir das frações funcionais (ou "tipos" de capitais, como o comercial, o bancário etc), podendo também ser por escala (os médios, os grandes e os "mega") [12]; o segundo aspecto diz respeito à volatilidade da compra e da venda das empresas ou de suas ações. Tudo isso precisa ser analisado pelo pesquisador, em especial aqueles dedicados aos estudos das organizações político-empresariais.

Retomando a análise de Lenin, a partilha do mundo entre os capitalistas, ou seja, a colonização, é um tema fundamental para compreender a fase imperialista do capitalismo. Segundo ele, o final do século XIX representou a consolidação da partilha territorial entre as grandes potências europeias. No entanto, a política colonial do

[12] Vale dizer que a maneira de analisar o capital deve levar em consideração a configuração específica que o capital assume, ou seja, o momento de sua metamorfose. Conferir: FONTES, Virgínia. O capital, frações, tensões e composições. In: CAMPOS, P. e BRANDÃO, R. (Orgs). *Empresariado Brasileiro*: história, organizações e ação política. Rio de Janeiro: Consequência, no prelo.

imperialismo é marcada por diferentes formas de dependência estatal. Nas palavras do autor

> Para esta época são típicos não só os dois grupos fundamentais de países - os que possuem colônias e as colônias -, mas também as formas variadas de países dependentes que, dum ponto de vista formal, político, gozam de independência, mas que na realidade se encontram envolvidos nas malhas da dependência financeira e diplomática (LENIN, 2011, p.212).

Nesse ponto, é importante ressaltar que Lênin traz em seu *Imperialismo...* a ideia de desenvolvimento desigual, que será posteriormente aprofundada e lapidada por León Trotsky, que acrescentará a ideia de "combinado" à categoria analítica. Na argumentação leniniana, o desenvolvimento desigual está associado a cada época histórica e às relações particulares entre a concentração e a centralização de capitais, o que se desdobra em uma diferença entre o desenvolvimento capitalista nas formações sociais. Esse raciocínio é imprescindível para a compreensão do fenômeno imperialista à medida em que é esse "descompasso" que pode permitir as diferentes formas de dominação de um país sobre o outro.

León Trotsky começa a elaborar sua teoria da revolução permanente em 1905, mas só vai termina-la durante o curso da Revolução Russa, nos anos de 1920. Dialogando diretamente com Stálin e sua "lei universal", o líder do exército vermelho propõe a análise a partir da particularidade de cada "tipo nacional". Stalin foca sua visão nos traços comuns, gerais de cada formação social. Trotsky, ao contrário, vai salientar a importância de compreender as particularidades do desenvolvimento capitalista dos países. Para este, "a originalidade do tipo nacional não é senão a cristalização das desigualdades de sua formação", o que permite compreender as razões da Rússia czarista, feudal ter tido condições históricas favoráveis para realizar uma revolução socialista sem ter passado pela revolução de tipo burguesa previamente. Ou seja, Trotsky busca superar uma análise etapista da história do capitalismo, marca da II Internacional. Para ele

> As leis da História nada têm em comum com os sistemas pedantescos. A desigualdade do ritmo, que é a lei mais geral do *processus* histórico, evidencia-se com maior vigor e complexidade nos destinos dos países atrasados. Sob o chicote das necessidades externas, a vida retardatária vê-se na contingência de avançar aos saltos. Desta lei universal da desigualdade dos ritmos decorre outra lei que, por falta de denominação apropriada, chamaremos de lei do desenvolvimento combinado, que significa aproximação das diversas etapas, combinação das fases diferenciadas, amálgama das formas arcaicas com as mais modernas (TROTSKY, 2017, p.34).

Ou seja, para o autor, o desenvolvimento de uma nação historicamente atrasada produz uma combinação originam de diferentes fases desse desenrolar, tomando, assim, "um caráter irregular, complexo, combinado" (TROTSKY, 2017, p.33). Esse raciocínio nos ajuda a pensar a contemporaneidade, dado que compreender a "lei" do desenvolvimento desigual e combinado nos permite pensar o lugar de inserção subordinada do Brasil, seus empresários e seus aparelhos privados de hegemonia na ordem internacional. Ideia que a categoria de "capital-imperialismo" ajuda a iluminar.

Até aqui procuramos compreender o debate teórico marxista clássico acerca do imperialismo, visto que ele é fundamental para a análise da realidade contemporânea e, mais ainda, da atualização teórica que a realidade social impõe aos pesquisadores.

1.1.4.1. O Imperialismo atualizado: David Harvey e Virgínia Fontes

Ao analisar as contribuições de Lênin e Luxemburgo buscamos explorar duas das mais importantes bases marxistas de compreensão do imperialismo e da sua relação com o capitalismo. Essas perspectivas deram origem a tradições que influenciaram diversos pesquisadores. Destacamos, pois, David Harvey e Virgínia Fontes, já que ambos buscam compreender o capitalismo em sua era mais recente, aspecto relevante para o nosso objeto de estudo.

David Harvey em seu livro *O Novo Imperialismo* se filia à vertente luxemburguiana para "examinar de que maneira a 'relação orgânica' entre reprodução expandida, de um lado, e os processos muitas vezes violentos de espoliação, do outro,

tem moldado a geografia histórica do capitalismo" (HARVEY, 2005, p.118). O autor buscou, na obra, a partir da discussão da invasão do Iraque pelos Estados Unidos compreender o lugar deste país no cenário internacional após a Guerra Fria. Mobilizando autores como Gramsci, Arrighi, Arendt, Luxemburgo e Lênin, o que evidencia a heterodoxia do geógrafo, Harvey visou analisar de que maneira o "imperialismo neoliberal" se torna "imperialismo neoconservador". Nesse sentido, o debate acerca do imperialismo se torna incontornável.

O ponto de partida é a teoria geral da acumulação de Marx, que para David Harvey tem alguns pressupostos, como

> mercados competitivos de livre funcionamento com arranjos institucionais de propriedade privada, individualismo jurídico, liberdade de contrato e estruturas legais e governamentais apropriadas, garantidas por um Estado 'facilitador' que também garante a integridade da moeda como estoque de valor e meio de circulação (HARVEY, 2005, p.120).

Esses pressupostos contribuem para a diferenciação feita por ele entre uma etapa original e um processo em andamento. O processo em andamento é para Harvey "a acumulação por espoliação", cunhado por ele para jogar luz em novos mecanismos de "acumulação primitiva", dentre eles, patenteamento e licenciamento de material genética, biopirataria, transformação em mercadoria de formas culturais, históricas e da criatividade intelectual, privatizações (de universidades, da água) (HARVEY, 2005, p.123).

Para ele, a acumulação por espoliação é um mecanismo desta época histórica que tenta resolver o problema da sobreacumulação (tendente à crise de sobreacumulação), compreendida como excedente de capital [13], principalmente após 1973. Na argumentação do autor, faz sentido haver desde então um "projeto neoliberal de privatizações" como tentativa de resolver o problema. Nesse sentido, para o autor "a acumulação primitiva que abre caminho à reprodução expandida é bem diferente da acumulação por espoliação,

[13] O autor diferencia excedente de capital de excedente de trabalho.

que faz ruir e destrói um caminho já aberto" (HARVEY, 2005, p.135). Essa mudança tem características próprias, como a fragmentação, e, destarte, formas próprias de enfrentamento. Mais ainda, nesse processo de acumulação por espoliação o capitalismo começa a produzir exteriores. Propôs, pois, uma análise do imperialismo a partir de "duas dialéticas", sendo a primeira a das "lógicas territorial e capitalista do poder" e a segunda "a das relações interiores e exteriores do Estado capitalista" (HARVEY, 2005, p.150).

Para ele, o imperialismo pode ser visto como uma forma de acumulação por espoliação. O caso estadunidense é citado, bem como seus meios de "conquista", como intervenção militar ou abertura forçada de mercados, materializadas nas ações do Fundo Monetário Internacional (FMI) e da Organização Mundial do Comércio (OMC). Nas palavras de Harvey,

> O veículo primário da acumulação por espoliação tem sido por conseguinte a abertura forçada de mercados em todo o mundo mediante pressões institucionais exercidas por meio do FMI e da OMC, apoiados pelo poder dos Estados Unidos (e, em menor grau, pela Europa) de negar acesso ao seu próprio mercado interno aos países que se recusam a desmantelar suas proteções (HARVEY, 2005, p. 147).

A abordagem de Harvey, entretanto, centrou-se muito no papel dos Estados Unidos, o que, apesar de poder ser explicado a partir do contexto de escrita do autor, obnubila o processo mais geral.

Por outro lado, a historiadora Virgínia Fontes, tendo o Brasil – país subalternizado [14] [15] – como foco de análise em seu livro *O Brasil e o Capital-imperialismo*, publicado em 2010, analisou a teoria da acumulação por espoliação do Harvey para buscar se diferenciar dela. A crítica se baseou em dois pilares da

[14] Há uma longa trajetória de discussão acerca de categorias analíticas como desenvolvimento/subdesenvolvimento, centro/periferia, metrópole/satélite. Sobre isso, conferir: KATZ, C. *A teoria da dependência*: cinquenta anos depois. São Paulo: Expressão Popular, 2020.

[15] Utilizamos o conceito de subalternizado/subalterno entendendo, com o pensamento gramsciano, que mecanismos sociais produzem processos de inferiorização/subordinação/dominação ao Brasil, como país historicamente agrário-exportador, colonizado, estruturalmente criado com trabalho escravizado, enfim, inserido de maneira subordinada no mercado mundial.

argumentação do geógrafo: a divisão entre uma acumulação inicial na história do capitalismo e uma acumulação contemporânea, o que na visão de Fontes se afasta da leitura marxiana do processo. Nas palavras da historiadora,

> Harvey supõe que Marx trata a expropriação como um momento original ("primitivo"), que desaguaria em seguida na acumulação ampliada, normalizada, embora sujeita a crises. Por essa razão nomeia a situação atual de acumulação por espoliação, pois seria qualitativamente diferente da forma tradicional, produtiva e ampliada, do capital (FONTES, 2010, p.63).

E, na interpretação da autora, Marx, em diversas passagens de O Capital evidenciou o processo contínuo de expropriação para a expansão das relações sociais capitalistas, incluindo aqui daqueles trabalhadores já afastados dos seus meios de vida e até capitalistas menores. Nesse sentido, Fontes não separa os dois processos históricos, mas evidencia os aspectos de continuidade do seu conteúdo, embora a forma seja diferente na contemporaneidade.

Outra crítica está assentada na base argumentativa de Harvey, filiada ao pensamento de Rosa Luxemburgo. Ou seja, na ideia de interioridade e exterioridade dos movimentos do capital. Como bem tratou a autora, esse tema é polêmico e, por isso, ela recuperou o debate do século XX com Kautsky, Lênin, além de, é claro, Luxemburgo. O que ela identificou tanto em Kautsky quanto em Luxemburgo foi a necessidade de um "lado de fora" do capitalismo, "seja pela natureza da atividade agrária, em Kautsky, ou pelas relações sociais não capitalistas, em Rosa Luxemburgo." (FONTES, 2010, p.71). Para a autora, esse argumento dificulta a compreensão da dinâmica interna do capitalismo, como ela

> promove e exacerba as próprias condições sociais que estão na sua base, seja através da incorporação subalternizada de outros setores da produção, de outras regiões ou países, modificando e subordinando as relações que ali encontrou, seja pela sua expansão direta, como, por exemplo, através de industrializações de novas áreas. Em todos os casos, a imbricação é sempre desigual, porém tende a eliminar qualquer externalidade, à medida que impõe sua dominação, subalternizando e mutilando as relações sociais precedentes. As expropriações, condição social de sua plena expansão foram realizadas de maneiras, ritmos e graus diversos, acoplando formas de produção diversificadas sob o controle do capital, ainda que à custa de uma enorme brutalidade social, política e cultural (FONTES, 2010, p.71).

Para Fontes, Lênin é fundamental na compreensão do fenômeno, pois ele captou a mudança qualitativa do capitalismo. E, ainda, evidenciou essa dinâmica que é mundial, entretanto, desigual, conforme já tratado aqui previamente. Assim, para a autora,

> O argumento de Harvey, de uma nova produção de externalidades qualitativamente distinta das expropriações, não parece convincente, exatamente num período em que a tendência mais dramática é a subordinação de todas as formas de existência ao capital. O conceito de expropriação, como base fundante da relação social que sustenta a dinâmica capitalista, permite melhor apreender a dinâmica interna da lógica do capital, como ponto de partida, meio e resultante da concentração de capitais (FONTES, 2010, p.73-74).

Em sua argumentação, a historiadora destacou, por fim, a necessidade de notar constantemente que todas as expressões de mercantilização e apropriação (portanto, de "externalidades") são intensificações das características mais fundamentais da reprodução do capital, enquanto relação social. Essa perspectiva permite entender as novas características das expropriações na época histórica do capital-imperialismo, uma vez que ilumina a contradição entre a expansão do capital monetário centralizado e as expropriações, de forma a transformar todas as atividades humanas em atividades que valorizem o valor (FONTES, 2010, p. 74).

Virgínia Fontes cunhou um conceito para tentar captar as particularidades do capitalismo contemporâneo e, ao mesmo tempo, se contrapor às proposições de outras linhas teóricas marxistas, como Harvey e como os teóricos da teoria marxista da dependência [16]: capital-imperialismo. Diz ela que

> A primeira razão para optarmos por conceituá-lo como capital-imperialismo sugere retornar às determinações cruciais desse processo, incorporando as definições clássicas, que enfatizam as características contraditórias exacerbadas pela expansão do capitalismo e de seu desdobramento imperialista. Assim, tentamos evitar truncar conceitos ou sobrecarregá-los de adjetivos (FONTES, 2010, p.147).

[16] Há um capítulo no livro "Brasil e o capital-imperialismo" dedicado a um diálogo em polêmica com Ruy Mauro Marini e, por conseguinte, com a teoria marxista da dependência (TMD). A partir de pressupostos e de categorias centrais da TMD, como, "truncamento da lei do valor""superexploração do trabalho" e "subimperialismo", Fontes reconhece a arguta percepção de Marini à sua época, entretanto, aponta limites, do ponto de vista histórico e teórico, dos pressupostos e categorias. Ver mais em: FONTES, Virgínia. Capital-imperialismo brasileiro – controvérsias e novos dilemas. In: FONTES, Virgínia. Brasil e o capital-imperialismo: teoria e história. 3ed. Rio de Janeiro: EPSJV/UFRJ, 2010, p.351-370.

A partir das contribuições de Marx, Lênin e Gramsci, a autora defende que o capitalismo contemporâneo congrega três características fundamentais, a saber, o predomínio do capital monetário, ou, portador de juros, a dominação da pura propriedade capitalista e seu impulso expropriador; e que esta forma de capitalismo, "impregnada de imperialismo", emerge após a Segunda Guerra Mundial

> Ela exacerbou a concentração concorrente de capitais, mas tendencialmente consorciando-os. Derivada do imperialismo, no capital-imperialismo a dominação interna do capital necessita e se complementa por sua expansão externa, não apenas de forma mercantil, ou através de exportações de bens ou de capitais, mas também impulsionando expropriações de populações inteiras das suas condições de produção (terra), de direitos e de suas próprias condições de existência ambiental e biológica (FONTES, 2010, p. 149).

Para ela, a forma capital-imperialista favorece o surgimento de burguesias e de novos Estados ao mesmo tempo em "que reduz a diversidade de sua organização interna e os enclausura em múltiplas teias hierárquicas e desiguais" (FONTES, 2010, p.149). Há, portanto, uma contradição, à medida em que o movimento de extensão do capital se combina com uma tentativa de restringir as classes trabalhadoras e suas pautas ao Estado-nação, o que se desdobra em uma atuação política internacionalizada para o capital e fragmentada para o trabalho.

No final do século XX, especialmente nos anos de 1940 e 1950, o imperialismo enfrentou novos desafios, visando garantir a coexistência entre as potências beligerantes e consolidar o poder militar e econômico dos Estados Unidos diante da importância da União Soviética (FONTES, 2010, p. 156). Percebe-se, pois, que as questões impostas pela Guerra Fria eram incontornáveis. A esse contexto, somava-se o processo das lutas pela descolonização e pelas independências na África e na Ásia. Para Fontes,

> Mantinha-se o impulso colonizador do imperialismo pretérito, mas ele não era mais realizável nos moldes precedentes: burguesias locais eram ao mesmo tempo incubadas e atrofiadas; eclodiam revoltas populares anticoloniais, que reacendiam nacionalismos e expectativas socialistas, fazendo bascular o pêndulo da Guerra Fria; a relação entre os Estados Unidos e seus aliados não era incondicional e tinha como limites tanto uma eventual autonomização militar e econômica dos demais países imperialistas, quanto as próprias

> condições da Guerra Fria que desigualmente sustentavam (FONTES, 2010, p.160).

Outro aspecto a salientar é a extensão – em número e em grau de importância – das multinacionais após a Segunda Guerra Mundial. A autora tentou, na tese deste livro, demonstrar de que maneira o Brasil se insere na atual dinâmica capital-imperialista e é com este arcabouço que trataremos das dinâmicas particulares da Fundação Estudar e Fundação Lemann. Para ela, o Brasil trilhou o caminho "capital-imperialista subalterno", defendendo que, na sua dinâmica interna, desenvolveu condições de exploração e expropriação de alguns países da América Latina, isto é, as condições atuais do Brasil, principalmente a partir dos anos 2000 possibilitaram o desenvolvimento de ações imperialistas em alguns países da África e América Latina.

A discussão acerca do papel imperialista ou não do Brasil vem sendo feita desde, pelo menos, os anos 1960/1970, mais precisamente com as contribuições de Ruy Mauro Marini, Vânia Bambirra e Theotônio dos Santos, pensadores da chamada Teoria Marxista da Dependência [17]. Com eles e, mais precisamente, com Marini, Fontes dialoga em seu livro. Para ela, por exemplo, a categoria de subimperialismo não atende à atual realidade brasileira. Para Marini, o subimperialismo é a forma que assume a economia dependente ao chegar a fase dos monopólios e do capital financeiro. Mais ainda,

> O subimperialismo implica dois componentes básicos: por um lado, uma composição orgânica média na escala mundial dos aparatos produtivos nacional e, por outro lado o exercício de uma política expansionista relativamente autônoma, que só se acompanha de uma maior integração ao sistema produtivo imperialista, mas que se mantém no marco da hegemonia exercida pelo imperialismo em escala nacional (MARINI, 1977, p.31).

[17] Não nos aprofundaremos nos debates acerca da categoria de "dependência". Apesar de fundamental para uma análise marxista, consideramos que apenas apresentar as discordâncias entre a TMD e as contribuições de Virgínia Fontes sejam suficientes para nossa pesquisa. Apontamos, porém, a retomada recente da tradição e reformulação da TMD por vários pesquisadores brasileiros na análise da América Latina. Conferir: LUCE, Mathias. Teoria Marxista da Dependências: problemas e categorias, uma visão histórica. São Paulo: Expressão Popular, 2024. CARCANHOLO, M. D. "O atual resgate crítico da teoria marxista da dependência", Trabalho, Educação e Saúde, Vol. 11, n.1, Rio de Janeiro, 2013. FERREIRA, C.; OSORIO, J. & LUCE, M. Padrão de reprodução do capital: contribuições da teoria marxista da dependência. São Paulo: Editorial Boitempo, 2012. NOGUEIRA, Camila. Economia Brasileira Contemporânea: dependência e superexploração. Marília, SP: Lutas Anticapital, 2021.

Desse modo, de acordo com o pensamento de Marini, só o Brasil apresentaria características subimperialistas na América Latina, ainda que outros países, como a Argentina, se empenhassem para chegar a essa posição. Fontes apontou que, ainda que a categoria assinale a dupla relação do capital-imperialismo brasileiro, ou seja, de predomínio por um lado e de subalternidade por outro, não abrange as modificações substantivas da realidade brasileira. Principalmente no que diz respeito à concentração de capitais, da reconfiguração do Estado e da política para favorecê-la, do papel que a expansão capital-imperialista no conjunto das relações sociais no Brasil e nem das eventuais tensões inter-imperialistas no contexto internacional, principalmente após o fim da União Soviética e da emergência da China.

As duas primeiras seções desse primeiro capítulo se dedicaram a apresentar o debate teórico que fundamenta esta tese. A seguir, a terceira parte se dedica à análise dos estudos que têm a Fundação Lemann como objeto.

1.1. A Fundação Lemann na literatura científica

Esta revisão de literatura está baseada no levantamento bibliográfico feito banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Dessa forma, apresentaremos a forma como a Fundação Lemann é tratada pela literatura científica.

Considerando nossa trajetória acadêmica, investigamos a Fundação Lemann desde o mestrado e, por isso, decidimos elaborar uma comparação entre os resultados obtidos em 2019 e os obtidos em 2023. Por isso, apresentamos duas tabelas comparativas do resultado da busca no banco de teses e dissertações da CAPES. Optamos por priorizar

a análise desses trabalhos, uma vez que, por sua maior extensão, permitem um aprofundamento mais consistente das questões relacionadas ao objeto de estudo.

Tabela 1 - Resultados da busca no catálogo de teses e dissertações da CAPES em 2019

Autor	Título	Ano	Curso de Pós-graduação / Instituição
Monica Martins de Oliveira	**Regulação e trabalho docente na rede municipal de ensino de Campina Grande – PB: análise do Programa Gestão para a Aprendizagem da Fundação Lemann**	**2018**	**Mestrado em Educação/Universidade Federal de Campina Grande**
Kelly Letícia da Silva Sakata	**Programa Gestão Para a Aprendizagem: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação**	**2018**	**Mestrado em Educação/ Universidade Estadual do Centro Oeste**
Medianeira da Silva Carvalho	**A produção discursiva da Revista Gestão Escolar sobre a gestão da escola: um "manual" para a equipe de gestão e o alinhamento às orientações de agências internacionais**	**2018**	**Mestrado em Educação / Universidade Federal de São Paulo**
Aline Barbosa de Miranda	Os impasses das ações de duas organizações do terceiro setor na educação pública mineira e paulista na primeira década de 2000	2013	Doutorado em Educação/ Universidade Federal de São Paulo
Vitelio Marcos Brustolin[18]	Inovação e desenvolvimento via defesa nacional nos EUA e no Brasil	2014	Doutorado em Políticas Públicas / Universidade Federal do Rio de Janeiro
Jaqueline Boeno D'Ávila	As influências dos agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular	2018	Mestrado em Educação / Universidade Estadual do Centro Oeste
Márcio Pereira de Brito	**Projeto Primeiro, Aprender: estudo de caso em quatro escolas públicas estaduais do Ceará**	**2012**	**Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública Instituição de Ensino / Universidade Federal de Juiz de Fora**
Paula Santana Santos	Investimento social privado e políticas educacionais: um olhar sobre as organizações brasileiras	2018	Mestrado em Gestão de Políticas Públicas / Universidade Federal de São Paulo
Thayane Maria Deodato Cavalcante	Formação continuada e financiamento da Educação Básica no Estado de Pernambuco	2016	Mestrado em Educação / Universidade Federal de Pernambuco
Leonardo Docena Pina	"Responsabilidade social" e educação escolar: o projeto de educação básica da "direita para o social" e suas repercussões na política educacional do Brasil contemporâneo	2016	Doutorado em Educação / Universidade Federal de Juiz de Fora

Elaboração da autora a partir da busca por "Fundação Lemann" no catálogo CAPES.

18 Pesquisa financiada pela Fundação Lemann. Aparece na busca, pois o financiamento é explicitado no resumo.

Tabela 2 - Resultados da busca no catálogo de teses e dissertações da CAPES em 2023

Autor	Título	Ano	Curso de Pós-graduação / Instituição	Tema
Monica Martins de Oliveira	Regulação e trabalho docente na rede municipal de ensino de Campina Grande – PB: análise do Programa Gestão para a Aprendizagem da Fundação Lemann	2018	Mestrado em Educação/Universidade Federal de Campina Grande	Trabalho docente
Kelly Letícia da Silva Sakata	Programa Gestão Para a Aprendizagem: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação	2018	Mestrado em Educação/ Universidade Estadual do Centro Oeste	Gestão escolar
Medianeira da Silva Carvalho	A produção discursiva da Revista Gestão Escolar sobre a gestão da escola: um "manual" para a equipe de gestão e o alinhamento às orientações de agências internacionais	2018	Mestrado em Educação / Universidade Federal de São Paulo	Gestão escolar
Márcio Pereira de Brito	Projeto Primeiro, Aprender: estudo de caso em quatro escolas públicas estaduais do Ceará	2012	Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública Instituição de Ensino / Universidade Federal de Juiz de Fora	Gestão escolar
Danillo Marchesano Ramos Alves	Da economia política à educação: análise do projeto da Fundação Lemann	2019	Mestrado em Educação / Universidade Federal de Juiz de Fora	Projeto de sociedade
Silvana Cavalcanti Leal	A Nova Gestão Pública e as redes de influência na política educacional: uma análise da Rede Municipal de Ensino de Campina Grande - PB	2022	Mestrado em Educação / Universidade Federal de Campina Grande	Gestão escolar
Aline Oliveira Costa	A atuação da Fundação Lemann na gestão da educação municipal de Campina Grande/PB: uma análise a partir do Programa Formar	2022	Mestrado em Educação / Universidade do Vale do Itajaí	Gestão escolar
Juliana Pinheiro Mafra	Fundação Lemann e parceiros: influências e orientações para as práticas pedagógicas na Educação Infantil	2021	Mestrado em Educação / Universidade do Vale do Itajaí	Educação Infantil
Lisia Nicoliello Cariello	Construindo redes de intelectuais orgânicos: o Programa de Bolsas de Estudos Lemann Fellowship da Fundação Lemann (2007-2018)	2021	Mestrado em História / Universidade Federal Fluminense	Formação de lideranças
Jennifer Nascimento Pereira	Nova Escola e padrão BNCC de docência: a formação do professor gerenciado	2019	Mestrado em Educação / Universidade Federal de Santa Catarina	Trabalho docente
Lilian Fabiana Ribeiro Nascimento Garcia	Empresariamento da educação e formação continuada de professores: um estudo sobre os projetos desenvolvidos pela Fundação Lemann (2002-2018)	2021	Mestrado em Educação / Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Trabalho docente
Cristina Maria Bezerra de Oliveira	O Programa Formar/Curso Gestão para Aprendizagem da Fundação Lemann como	2021	Doutorado em Educação /	Gestão escolar

	processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoana: implicações para a democratização da educação		Universidade Federal do Rio Grande do Sul	
Leislainy Moraes Castro [19]	Base Nacional Comum Curricular: a materialização de um projeto liberal de Educação	2022	Mestrado em Educação / Universidade Federal de Jataí	Projeto de sociedade
Iael de Souza	A Pedagogia Gerencialista do Capital Neoliberalismo, Empresariamento e Mercadorização da Educação Pública Estatal Fundação Lemann, Instituto Unibanco e Estado do Piauí 2003/2017	2020	Doutorado em Educação / Universidade Estadual de Campinas	Projeto de sociedade

Elaboração da autora com base no catálogo de teses e dissertações da CAPES.

A pesquisa de 2019 retornou 10 resultados. Na tabela acima, os registros destacados em negrito correspondem aos trabalhos que também apareceram na busca de 2023. O aumento na produção do conhecimento em torno desse agente coletivo pode ser considerado expressão do seu crescente protagonismo na sociedade brasileira, notadamente na área educacional. Destaca-se que a maioria dos trabalhos não foi recuperada na consulta mais recente, o que sugere a hipótese de que o crescente interesse investigativo (obtivemos 14 resultados) sobre a Fundação Lemann tenha levado à exclusão de estudos que não a abordava de forma direta.

1.1.4. Fundação Lemann: uma proposta de análise temática

Podemos analisar a produção científica acerca da Fundação Lemann a partir dos temas destacados pela pesquisa, conforme fizemos na coluna “Temas” da tabela acima. Separamos os trabalhos em cinco grupos: projeto de sociedade, formação de lideranças, gestão escolar, trabalho docente e educação infantil.

[19] O trabalho não está disponível na plataforma. E, embora seja encontrada no repositório institucional da UFJ, não tivemos acesso a dissertação, pois era necessário um cadastro indisponível para nós.

Os trabalhos de Danillo Alves, Leislany Castro e Iael de Souza são, a nosso ver, os que abordam a Fundação Lemann de maneira mais geral, portanto, averiguam o "projeto de sociedade" engendrado na iniciativa. Mesmo sem acesso ao trabalho completo de Castro, ao ler o resumo da dissertação, percebemos a preocupação da autora em relacionar a formulação e implementação da Base Nacional Comum Curricular à Fundação Lemann, reconhecendo o papel articulador desta e os benefícios desse papel. Utilizando fontes documentos produzidos pela Lemann e a legislação educacional, a autora capturou, na BNCC, a prática da gestão gerencialista, alinhada aos interesses de mercado. Se Castro propõe uma análise mais geral da Lemann a partir da política educacional, Danillo Alves buscou elucidar a questão: "Qual é a função da Fundação Lemann na atual configuração das relações de poder no capitalismo brasileiro e em que consiste o seu projeto de educação? ".

Partindo da análise da figura do Lemann e do que ele chama de "mundo Lemann", se debruçou sobre algumas iniciativas, nas palavras dele: a Brazil Conference, a escola de liderança Lemann Fellow, a influência da Fundação Lemann sobre o ensino público, a participação da Fundação na construção da BNCC e, por fim, a lógica do empreendedorismo disseminada e defendida pela Fundação a partir do Lemann Center. Em sua conclusão, Alves sintetizou seu pensamento, com vistas a responder a pergunta anunciada:

> O projeto político educacional disseminado aos quatro ventos pela Fundação é constituído a partir da lógica neoliberal, que tem por objetivo desreferencializar a vida, relativizar os valores, homogeneizar o diverso, esconder o real e acumular riquezas, transformando os sujeitos em pessoas ocas, em *hollow people* (ALVES, 2019, p.205).

Para ele, esse projeto tem o epicentro: o trio de sócios Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, e deste epicentro irradiam as decisões e as estratégias colocadas em prática com o objetivo de ordenar e dirigir os níveis tático e operacional (ALVES, 2019, p.205). O nível tático – com vistas a ter objetivo a longo

prazo - é identificado por Alves como sendo os *Lemann Fellows* e o nível operacional – aqueles com objetivos de curto prazo - os corpos docente e discente, essa diferenciação é interessante pois permite analisar os níveis de estratégia de ação da Lemann. Compreendemos que a abordagem proposta por Alves é frutífera, pois nos permite identificar as funções dos agentes individuais no seio do agente coletivo. Nossos achados, desde o mestrado, coadunam com os de Alves, pois entendemos, ainda que por vias diferentes, a centralidade do trio de sócios na elaboração e implementação do projeto de sociedade deles.

A pesquisa de doutoramento de Iael de Souza evidenciou a centralidade da educação como mercadoria neste momento histórico do capitalismo. Nesse sentido, identificou a centralidade de fundações e institutos que se apropriam, dirigem e dominam o que, como, quando para que, para quem e onde se ensina. Nesse sentido, a autora analisou a incidência da Fundação Lemann e do Instituto Unibanco no Estado do Piauí, com foco no que ela denominou de "Pedagogia da Gestão Gerencialista". A autora enfocou na "parceria" do Instituto Unibanco com o Estado do Piauí a partir de 2012 e explicou, na introdução, a razão. Segundo ela, foi uma questão de acesso às fontes e recorte temporal, já que a investigação se ateve até o ano de 2018.

Nossa pesquisa de mestrado, cuja temática enquadramos em "formação de lideranças" se dedicou a estudar o Programa de Bolsas Lemann Fellowship da Fundação Lemann [20]. Compreendemos a iniciativa como um espaço privilegiado para a circulação de intelectuais orgânicos ligados ao aparelho privado de hegemonia empresarial de Jorge Paulo Lemann. A partir de uma análise gramsciana, verificamos as trajetórias de 30 *fellows* de "Alto Impacto".

[20] Uma síntese da dissertação pode ser lida em: CARIELLO, Lisia. Construindo redes de intelectuais orgânicos: o Programa de Bolsas Lemann Fellowship da Fundação Lemann (2007-2018). *Germinal: marxismo e educação em debate*, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 767–792, 2024. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/56789. Acesso em: 21 mar. 2025.

As hipóteses centrais do estudo foram: a forma de gestão dos empreendimentos lucrativos de Lemann reflete-se em suas iniciativas na sociedade civil; a Fundação Lemann atua na formação de intelectuais orgânicos, via bolsas de estudos internacionais, para politizar empresarialmente a política, adequando o Estado à "cultura Garantia"; os intelectuais orgânicos formados pela Fundação Lemann atuam em diversas funções dentro do Estado, visando garantir a ocupação de espaços estratégicos de decisão; e o Programa de Bolsas Lemann Fellowship atua como porta de entrada de conversão de eventuais protolideranças das classes dominadas, transformando-os em intelectuais orgânicos subalternos das classes dominantes. No entanto, essa última hipótese não foi confirmada empiricamente.

Para embasar a pesquisa, foram utilizadas diversas fontes, como relatórios anuais da Fundação Lemann, vídeos de palestras de Jorge Paulo Lemann disponíveis no YouTube, o canal da Fundação Lemann no YouTube (com depoimentos de ex-bolsistas), notícias de jornais, perfis no LinkedIn, sites institucionais e pessoais dos bolsistas, além de livros sobre a trajetória de Lemann e suas empresas.

Nossas conclusões apontaram que o Programa Lemann Fellowship é voltado para frações das classes dominantes, como uma forma de ampliação cos círculos de intelectuais já organicamente vinculados às classes dominantes. Ele é também uma estratégia de "conquista do Estado", alterando o Estado por dentro, a partir da ocupação de posições estratégicas dessas “lideranças” no Estado e na sociedade civil, disseminando a chamada “cultura Garantia”, baseada na meritocracia e na “parceria”, base da gestão das empresas Lemann. A pesquisa revela que o programa não é uma porta de entrada para intelectuais orgânicos das classes dominadas, mas sim uma forma de ampliação dos círculos de intelectuais orgânicos já ligados às classes dominantes. A Fundação Lemann

atua na formação de líderes que ocupam posições estratégicas no Estado e na sociedade civil, visando consolidar os interesses de Lemann e seus sócios.

A maior quantidade de pesquisas do catálogo CAPES (2019 e 2023) versa sobre o tema da gestão escolar, precisamente pelo fato de que a Fundação Lemann, desde seu nascimento, se dedica a desenvolver programas e projetos em escola, especificamente com foco no diretor escolar. É o caso dos trabalhos de Kelly Sakata, Aline Costa e Cristina Oliveira, que investigaram os programas Gestão para a Aprendizagem e Formar [21].

Kelly Sakata em sua dissertação analisa as experiências concretas no estado do Paraná, em específico nos municípios de Castro e Ponta Grossa a partir do Programa Gestão Para a Aprendizagem. A pesquisa buscou compreender qual a concepção de gestão educacional e de formação continuada presentes. Localizando a experiência como desdobramento da Reforma do Estado, na esteira do que se entende como Terceira Via, a autora trouxe para o debate a questão do Sistema Nacional de Educação (SNE) para se contrapor à tendência municipalizante da educação brasileira, do qual o objeto de pesquisa é desdobramento, para problematizar os "arranjos de desenvolvimento da educação" (ADEs) que, segundo Sakata, substitui o regime de colaboração, que seria posto pela constituição do SNE. Para além disso, analisou o projeto educação da Fundação Lemann a partir da sua relação com o neoliberalismo e seu alinhamento com os organismos internacionais, identificando-o como "gestão para resultados",

> em que se propõe a lógica empresarial no âmbito escolar. Este fato ocorre na medida em que os recursos a serem utilizados são otimizados e possuem prioridade em relação à finalidade de cunho pedagógico. A concepção de políticas de formação continuada é pautada no discurso de formação voltada para a emergência de líderes e gestores de sala de aula, tendo como finalidade o desenvolvimento econômico social. Formar professores pautados na teoria do capital humano de forma que os futuros trabalhadores devem ser formados para garantir o processo de mundialização e acumulação de capital (SAKATA, 2018, p.139).

[21] O Programa Formar é uma reconfiguração do Programa Gestão para a Aprendizagem. Mais à frente, trataremos detidamente sobre eles.

Especificamente sobre o Programa Gestão para a Aprendizagem, Sakata chegou aos seguintes desfechos: o programa fomenta a finalidade da educação voltada à "ideologia empresarial neoliberal" e conhece profundamente os processos educativos escolares, quem "paga a conta" são as secretarias de educação, ou seja, a execução das políticas públicas está determinada pelos "entes privados", no programa também é possível enxergar a gestão por resultados.

Enquanto Sakata investigou o Paraná, Aline Costa investigou a Paraíba, precisamente Campina Grande, o que expressa a capilaridade de atuação da Lemann. Há, ainda uma forte presença do Programa Formar em cidades da região nordeste [22], como mostra Costa a partir do edital de seleção de 2020: 15 cidades no Nordeste, 5 no Sudeste – todas em São Paulo -, 2 no Sul, uma no Centro-Oeste e uma no Norte (COSTA, 2022, p.144). Costa analisou o programa a partir de sua história e de suas frentes de atuação, com foco no Curso Gestão Para a Aprendizagem. No bojo do materialismo histórico e dialético, sobretudo a partir da ideia de "gestão democrática", a autora buscou analisar a proposta e o funcionamento do Programa Formar na gestão das escolas municipais. Além de entrevistas, os sites que compõem a rede de relações da Fundação Lemann, legislação municipal e federal, normas publicadas pela Seduc/CG, editais, termos de parceria, vídeos, bibliografias, conteúdo do Curso Gestão Para Aprendizagem e o Plano de Ação foram utilizados como fontes. A autora identificou o Programa Formar com

> (...) o foco nos resultados, busca-se treinar a equipe visando a implantação do Programa Formar, a partir de metas e planos de ação para aprimoramento da rede, formação de gestores e coordenadores pedagógicos, bem como de técnicos e líderes. Nessa perspectiva, o programa busca suscitar uma cultura de acompanhamento, aperfeiçoamento e avaliação, para que as redes exerçam seu papel com excelência (FUNDAÇÃO LEMANN, 2020). Nesse sentido, a figura do/a gerente (secretário/a) aparece como necessária para garantir a qualidade dos resultados das ações implementadas sob sua responsabilidade, pois o interesse também é ter controle das ações das redes de ensino. Com o Formar, o gerente planeja o acompanhamento que deve ser feito periodicamente junto às escolas, com o intuito de monitorar o plano de ação elaborado por cada equipe gestora. Paralelo a isso, os/as professores/as

[22] Além de Costa, Monica Oliveira e Silvana Leal também dedicaram estudos a casos na região Nordeste.

> recebem formação em didática nas áreas específicas, com destaque em português e matemática (COSTA, 2022, p.121).

Ou seja, o gestor é visto como um importante organizador/elaborador da educação por resultados. Como conclusão, aponta para a formação gerencial proposta pela Lemann. Em suas palavras:

> (...) a rede municipal de ensino de Campina Grande [que tem 148 escolas] vem, ao longo dos anos, priorizando as ações das organizações privadas para a gestão da escola, como no caso da atuação da FL por meio do Programa Formar, assegurando um processo pedagógico com direcionamentos gerencialistas, pautado pela eficiência e eficácia, com o discurso de orientar e contribuir para a melhoria da realidade escolar e seus resultados. Assim, para alcançar as necessidades da política educacional, e consequentemente, da Fundação Lemann e Seduc, as escolas da rede de ensino vem seguindo modelos de gestão estratégica, planejamento, acompanhamento e intervenções pedagógicas desenvolvidas na escola, visando responder as metas estabelecidas (COSTA, 2022, p.176).

Ideia semelhante foi averiguada por Cristina Oliveira na Rede Estadual de Educação de Alagoas. Reivindicando o materialismo histórico dialético, Oliveira analisou o "deslocamento da gestão democrática para o modelo gerencial e suas implicações à democratização da educação pública alagoana" (OLIVEIRA, 2021, p.316), utilizando editais, termo de parceria, legislação estadual e federal, vídeos, bibliografias, conteúdo do Curso Gestão Para Aprendizagem e registros de eventos. A autora compreendeu a relação entre a Fundação Lemann e a Seduc-AL a partir da ideia de Parceria Público-Privada (PPP), e o Programa Formar a partir de três frentes: políticas educacionais, conectividade de inovação e formação continuada. Assim as analisou:

> Na primeira frente, a FL apresenta forte intervenção na estrutura organizacional da Seduc/AL quando altera (informalmente) a Lei Delegada que modifica a estrutura do estado de Alagoas. Tais mudanças estão influenciando na formação de gerências e funções com especificidades fiscalizadoras, como a do/a articulador/a de ensino e do processo seletivo para gerentes regionais, bem como no conteúdo das políticas educacionais que vêm sendo implementadas no estado, com um forte apelo ao gerencialismo que impede a democratização da educação pública. Na segunda, faz um diagnóstico da rede e indica quais tecnologias são as mais adequadas para cada cenário e realiza formações, acompanhando, depois, a implementação e o uso das tecnologias. Na terceira, investe em formação continuada para professores/as e gestores/as de toda a rede educacional, por meio do curso "gestão de sala de aula", direcionado aos/às professores/as, e o "gestão para aprendizagem", direcionado aos/às gestores/as das escolas estaduais, em parceria com a Elo Educacional, mentora e responsável por toda parte didática dos cursos (OLIVEIRA, 2021, p.324).

Identificou, pois a existência da "transferência de responsabilidades para as escolas pelo sucesso ou fracasso dos/as seus alunos/as, bem como, sob os resultados obtidos por meio dos testes padronizados, o controle sobre o/a professor/a", além do aumento da burocracia escolar, do monitoramento do trabalho pedagógico, da exigência do cumprimento de prazos aos/às diretores/as, retirando a autonomia pedagógica e administrativa da escola (OLIVEIRA, 2021, p.325).

Já Silvana Leal Morais estudou o Programa Formar e sua relação com a chamada Nova Gestão Pública na Rede Municipal de Campina Grande, na Paraíba. De acordo com a pesquisa, essa análise parte da "compreensão de que existem novos atores, novas formas de participação e de relacionamentos presentes nas políticas educacionais" (MORAIS, 2022, p. 20). Embora haja uma reivindicação gramsciana na pesquisa, a autora se ancorou grandemente nas contribuições de Stephen Ball, autor inglês largamente utilizado no Brasil para a análise das políticas públicas educacionais, que se reivindica "pluralista". Em outras palavras, Ball utiliza várias correntes de pensamento e autores para fazer suas formulações, embora tenha privilegiado as contribuições de Pierre Bourdieu e de Michel Foucault. A questão principal da pesquisa foi entender como as "Redes de Políticas" em atuação na Rede Municipal de Ensino de Campina Grande influenciam na formulação e implementação das políticas educacionais no município (MORAIS, 2022, p.15).

Ancorada nos conceitos de "gerencialismo" e "neoliberalismo", Silvana Morais estudou a chamada Nova Gestão Pública localizando o início do processo histórico nos anos 1980 e 1990 e a partir da formulação do "estado gerencial" contra o "estado de bem-estar social". Diz ela que

> Nesse sentido, Newman e Clarke (2012) sugerem que a figura do gerente foi criada em oposição a do político, do profissional e do administrador, com a função de introduzir as novas lógicas de mercado e de tomadas de decisão com foco na economia e na eficiência. Esse gerente, portanto, estava muitas vezes preocupado com o controle em busca de uma maior produtividade do trabalho. No novo gerencialismo foi criada a concepção do gestor como líder, inovador, criador de uma cultura organizacional, que inspire a busca da qualidade e

> excelência. Ambas as concepções do gerencialismo buscavam transformar as burocracias profissionais de bem-estar em organizações modernas, oferecendo, para tanto, todo um conjunto de boas práticas em negócios que o setor público precisava aprender (MORAIS, 2018, p.32).

Conforme evidenciado por ela, a concepção de "gerente" busca se distanciar de um posicionamento político e se aproximar de um posicionamento técnico. Anterior à reformulação localizada pela autora, podemos entender esse debate no contexto do pós Segunda Guerra Mundial, principalmente a partir dos anos 1960 quando os limites do capitalismo foram tensionados e o sistema teve de passar por ajustes, aproximando-se de pautas sociais [23].

Na literatura, encontramos, nesse contexto, a contenda acerca do chamado capitalismo social, que procura caminhos para a "democratização" do capital. O "novo gerencialismo" traz o gerente como líder, fitando, via linguagem, promover uma aparente horizontalidade para esta função de organizador da produção. Um dos impactos dessa reformulação para o setor público é a busca ativa por imputar a lógica produtivista (com base em uma concepção empresarial de eficiência [24]) no setor público. A nosso ver, entretanto, tratar as relações entre sujeitos individuais e coletivos que agem a partir de interesses de classe no e para o Estado (em sentido gramsciano) não pode ser reduzido à gestão. O processo é mais profundo: a questão não é somente a forma de gestão do público (oposta à gestão democrática), mas de alterações em todo o funcionamento escolar, partindo de sua concepção enquanto instituição social.

Nesse contexto, e sobretudo no Brasil após 1998, que institucionalizou a Nova Gestão Pública (NGP), a autora compreendeu o alinhamento das reformas brasileiras com a base do gerencialismo, marca da NGP. Na educação, essa teoria parte de três princípios

[23] Há de se pontuar a existência de duas pesquisas sobre Campina Grande, capital econômica da Paraíba.
[24] De maneira geral, "eficiência" é entendida como a melhor utilização dos recursos para obter os resultados desejados, exdecutando o trabalho com o mínimo de desperdício e o máximo de produtividade. Já "eficiência" é a ideia da capacidade de alguma empresa/instituição estar alcançando os objetivos estabelecidos.

básicos: padrão, responsabilização e descentralização (MORAIS, 2022, p.119). No município analisado, o Programa Formar, realizado pelo Instituto Gesto, a autora identificou diversos "parceiros técnicos", como Consultoria Elos Educacional, da Nova Escola, do Mathema, do Porthema e da Sincroniza Educação, além do Instituto Reúna. Para Morais,

> Esses arranjos de parcerias técnicas desenvolvidos dentro do Instituto Gesto conectam e articulam outras instituições, que são potentes influenciadores nas políticas educacionais, legitimam discursos sobre qualidade da educação baseados nos resultados das avaliações padronizadas, diagnosticam e apontam problemas educacionais, empenham-se nas formações dos profissionais da educação (MORAIS, 2022, p.121-122).

Nesse sentido, a autora identificou os impactos dessa articulação nas escolas, nas salas de aula e nas práticas pedagógicas, conferindo, assim, caráter estratégico tanto ao Programa Formar quanto ao Instituto Gesto na implementação do que ela compreende como lógica liberal.

Pensando a gestão escolar sob outro prisma, qual seja, o da produção discursiva, Medianeira da Silva Carvalho analisa a Revista Gestão Escolar (RGE), seção da Revista Nova Escola voltada para a Gestão. Ao analisar 53 edições do periódico, publicadas entre agosto de 2009 e dezembro de 2016, entrevistas com a direção de edição e produtos da Associação Nova Escola, Carvalho (2018) defendeu que RGE associa boa educação à boa gestão. Nesse sentido, a revista direcionou sua produção para o trabalho do diretor e do coordenador pedagógico "orientando as suas atividades e prescrevendo o modelo de gestão a ser seguido por estes profissionais, considerados, pela publicação, como os principais atores e responsáveis pela organização e bom funcionamento da escola" (CARVALHO, 2018, p.174). Nas palavras da autora:

> a produção discursiva sobre a gestão das escolas e sobre o trabalho da equipe de gestão no âmbito da Revista Gestão Escolar é objeto de estudo desta investigação; primeiro, pela abrangência e penetração da publicação nas escolas do país e também junto aos gestores escolares, como assinantes; segundo, por seu poder de influenciar ações de gestores, coordenadores pedagógicos e educadores em todo o país, como demonstraremos na análise das seções, principalmente na denominada "Eu fiz assim" e no "Espaço do Leitor". Editada inicialmente pela maior empresa de mídias impressas do país,

> a Editora Abril, a revista representa um objeto de importante valor simbólico na constituição de modelos e, até mesmo, de influenciadora na formulação de políticas educacionais no país, dada a relação que mantém com governos municipais, estaduais e com o governo federal (CARVALHO, 2018, p.16).

A RGE começa a ser produzida pela Editora Abril, conforme aponta Carvalho, mas desde 2016, devido a um acordo feito em 2015, as revistas mantidas pela Fundação Victor Civita (FVC), como era o caso da Revista Gestão Escolar, passam para a responsabilidade da Fundação Lemann (FL). Essa mudança de administração também expressa uma reorientação na revista, visto que

> no período em que a revista esteve sob a administração da FVC, seguiu na direção de responder às orientações dos documentos nacionais sobre o modelo de gestão a ser implantado nas escolas, bem como promover ações pautadas em interesses da própria fundação e da Editora Abril, tais como defender as reformas educacionais em curso e promover projetos em parceria com os governos, nas esferas federal, estadual e municipal. Já no que diz respeito a FL, observa-se um discurso sobre a necessidade de ampliar o raio de ações, com vistas a uma "radical mudança na educação brasileira", como afirmou o diretor de edição da revista nesse sentido, a FL se engajou em grandes projetos e ações educacionais como a criação da BNCC e, mais recentemente, o projeto de formação de educadores em todo o país, professores e gestores, com o intuito de implantar as novas diretrizes e reformular o currículo nacional, conforme informações disponíveis no site da fundação. (CARVALHO, 2018, p.175).

Ou seja, a revista se remodelou a depender da fundação, que a controlava, bem como a partir do momento em que a Lemann toma a frente do periódico. Amplia-se o escopo da interferência privada na educação pública. De maneira geral, para ela, o discurso da RGE se direcionou a orientar o trabalho do diretor e do coordenador pedagógico a partir de prescrições do modelo de gestão a ser seguido por eles, já que são identificados como "os principais atores responsáveis pela organização e bom funcionamento da escola" (CARVALHO, 2018, p.173).

Ainda no tema da gestão escolar, embora de outra ótica, a dissertação de Marcio Brito tratou de analisar o projeto "Primeiro, Aprender!" da Secretaria do Estado do Ceará, que integra o Programa "Aprender pra valer". Aqui, a análise se deu em torno de um projeto focado nos estudantes do primeiro ano do Ensino Médio, diferente daqueles tratados anteriormente, que visavam os gestores escolares. Incluímos a dissertação no

tema da gestão escolar, pois o objetivo do pesquisador foi analisar implementação e a execução do projeto a partir da visão do gestor escolar em quatro escolas públicas estaduais,

> Da região da 13ª Coordenadoria Regional do Desenvolvimento da Educação – CREDE. A escolha aconteceu considerando os resultados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE, sendo escolhidas as duas escolas com melhores resultados e as duas com piores resultados na avaliação do 1° ano do ensino médio (BRITO, 2012, p.16).

O pesquisador, coordenador da CREDE, descreveu a implementação do Programa, identificando o material estruturado, tanto do professor quanto do aluno. Analisou também o programa através de entrevistas com quatro professores e com os gestores – coordenação e direção. Os professores entrevistados, em grande medida, elogiaram a proposta da Secretaria de Educação, o que também foi feito por parte da gestão escolar.

A Fundação Lemann aparece, nesse trabalho, como fundamentação de pesquisa, sobretudo sobre os usos de materiais estruturados, incluindo uma adaptação de questionário da Lemann feita pelo autor (BRITO, 2012, p.63). As respostas chegadas pelo autor foram semelhantes com as respostas da Fundação Lemann: sistemas estruturados melhoram o desempenho dos alunos. Ou seja, é uma pesquisa que adere à visão da Lemann e não de forma crítica.

O quarto grupo temático é o das pesquisas sobre o trabalho docente. Agrupamos nele os trabalhos de Monica de Oliveira, Jennifer Pereira e Lilian Garcia. Ainda que o objeto de Monica de Oliveira seja o Programa Gestão para a Aprendizagem – igual à maioria do grupo "gestão escolar" – alocamos a pesquisadora no penúltimo grupo, porque o trabalho dela analisou especificamente a regulação do trabalho docente feito pelo programa em questão. Oliveira investigou esse impacto na rede municipal de ensino de Campina Grande, na Paraíba. Na definição da Lemann citada pela pesquisadora, o Gestão para a Aprendizagem "atua de forma integrada em quatro níveis da rede ao apoiar desde

lideranças pedagógicas da secretaria até professores que estão diariamente na sala de aula" (FUNDAÇÃO LEMANN *apud* OLIVEIRA, 2018, p.18). De acordo com Oliveira, no caso de Campina Grande (PB),

> Inicialmente implantado em 50 escolas de Ensino Fundamental da rede municipal (46% das escolas da rede) e, no ano de 2018, estendido a 70 escolas (aproximadamente 65%) – de um total de 108 instituições – o referido programa/curso atua formando grupos de planejamento estratégico nas escolas com o objetivo de auxiliar a gestão da escola na criação de estratégias que permitam ao professor, na sua atuação na sala de aula, atingir níveis de excelência na aprendizagem dos seus alunos. Para tanto, o curso conta com uma equipe técnica – o Grupo de Acompanhamento Pedagógico (GAP) –, constituída na SEDUC/CG para a supervisão presencial das atividades nas escolas, além de uma plataforma digital, com aulas *online* e com mecanismos que garantam o acompanhamento da execução dessas atividades escolares (OLIVEIRA, 2018, p.18).

A autora insere esse processo no bojo do que ela compreende como redefinição do papel do Estado a partir dos anos 1990, especialmente no que se denomina Nova Gestão Pública (NGP), pois, "à medida que o Brasil adotou o modelo de gestão gerencial, a ideia de descentralização foi dando espaço a uma forma de regulação pautada no controle de resultados e definição de normas para as políticas a serem efetivadas no país" (OLIVEIRA, 2018, p.41-42). No caso das políticas públicas voltadas à educação, "passaram a se pautar pela lógica gerencial, que tem nos ideais da produtividade, competição, eficiência e eficácia, a defesa da garantia de qualidade da educação" (OLIVEIRA, 2018, p.44).

Oliveira percebeu, também, que a inserção do gerencialismo na educação significa uma transferência do modelo organizacional da empresa, o que é na rede municipal estudada, sobretudo, a partir da lógica reguladora, pois implementou medidas reforçadores dos interesses em estreitar a regulação sobre a educação e expressam a adesão clara aos mecanismos de controle gerenciais, desde meados dos anos 2000 (OLIVEIRA, 2018, p.103). Essas medidas, citadas por ela, englobam: pagamento do 14º salário a professores cujas escolas elevaram os números do IDEB, estimulando a competição entre os professores; enrijecimento da carga horária dos professores, sem

considerar a intensificação do trabalho docente; criação do próprio sistema de avaliação da educação, o SAMA.

Oliveira enfatizou a regulação do trabalho docente pelo programa Gestão para a Aprendizagem, sem esquecer da importância da cadeia de pessoas envolvidas na educação municipal, como os gestores das escolas e a equipe da Secretaria Municipal de Educação. Para ela:

> Embora se apresente com a proposta de uma organização circular, na qual nenhum grupo assume superioridade, o programa da Fundação Lemann na prática se efetiva numa estrutura hierárquica, que tem nas determinações da Fundação a concentração do poder de decisão e controle, não só sobre o trabalho dos professores, mas também sobre o direcionamento de como a equipe técnica da Secretaria de Educação e as equipes gestoras das escolas (diretores e coordenadores pedagógicos) devem atuar no processo de aprendizagem dos alunos. Por conseguinte, isto coloca a Lemann numa posição de controle também sobre os próprios alunos e a pretensa relação democrática afirmada no modelo de formação implementado pelo programa, é uma forma de subverter o controle exercido em todo o processo, o que fica ainda mais evidente se considerado que existe uma pessoa contratada pela Fundação atuando internamente na Secretaria de Educação. Este é um indício da intensificação da regulação instaurada por esta parceria público-privada (OLIVEIRA, 2018, p. 86-87).

A citação é grande, mas válida, porque evidencia o que a Fundação Lemann busca fazer: se apresentar como uma grande novidade, como um grande agente inovador, principalmente a partir de um léxico progressista, mas, em realidade, a Lemann coloca em prática pressupostos de controle de todos aqueles envolvidos no trabalho escolar. A autora citou, por exemplo, a exigência de gravação do professor em sala de aula, que expressa a redução do protagonismo docente do seu fazer pedagógico, agora expropriado e tendo como agente central um gestor externo.

Se Oliveira investigou os impactos de um Programa da Fundação Lemann nas escolas públicas, Jennifer Nascimento averiguou como a Revista Nova Escola retratou o professor em matérias sobre a BNCC da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. A partir de 86 matérias publicadas entre janeiro de 2016 e outubro de 2018. A Revista Nova Escola, apesar de ter disso criada pela Fundação Victor Civita em 1986, é de

responsabilidade da Fundação Lemann desde 2018. Nascimento relacionou a Fundação Lemann ao Movimento pela Base Nacional Comum, entendendo o protagonismo da primeira e seus interesses em defender a reforma do currículo da Educação Básica.

Ela identificou o papel do professor no contexto da reforma curricular, ou seja, o professor deve ser aquele que nada questione e coopere com o modelo de sociedade instaurado (NASCIMENTO, 2019, p.48), o que a autora denominou de "professor gerenciado", formado apenas para executar tarefas. Mais ainda, a pesquisadora evidencia longamente de que maneira a própria Base Nacional foi implementada a partir do forjamento da participação docente em sua elaboração, o que ela chama de "mito do protagonismo docente". A pesquisa de Jeniffer Nascimento, por fim, contribui para o conhecimento do *tipo* de professor que atende ao projeto de hegemonia defendido pela Fundação Lemann, no cenário recente das adaptações da Educação Básica ao momento atual do capitalismo.

Por fim, a última pesquisa alocada por nós no tema do trabalho docente é a dissertação de Lilian Garcia, que apurou a formação continuada proposta pela FL a partir da ideia de empresariamento proposta por Dardot e Laval no livro "A Nova Razão do Mundo". Nesse livro, os autores definiram o que é o neoliberalismo, definição utilizada por Garcia, para entender o que seria o empresariamento neste momento histórico:

> O neoliberalismo, antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é em primeiro lugar e fundamentalmente uma racionalidade e, como tal, tende a estruturar e organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados. A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 17).

Nesse sentido, os autores, muito imbuídos do pensamento foucaultiano, entendem o neoliberalismo como a razão do capitalismo contemporâneo. Assim, identificaram a tendência de transformação do indivíduo em uma empresa. Como desdobramento da apropriação dessa definição, a autora observou a constante necessidade

de investimento em si, tendo em vista que o indivíduo é ele mesmo visto como capital. No âmbito do debate, Lilian Garcia localiza a educação, entendendo-a na contemporaneidade como um "empreendimento que precisa ser gerido conforme os padrões de gerência de uma empresa (GARCIA, 2021, p. 72).

Dessa forma, Garcia analisou os relatórios anuais da Fundação Lemann a fim de averiguar os temas e discursos aceca do professor e sua formação continuada. Investigou também os impactos do empresariamento no trabalho docente, tanto no cotidiano quanto do ponto de vista da identidade profissional. Os docentes tendem, conforme apontou a pesquisa, a se tornar disciplinados a partir do que Ball chamou de performatividade e gerenciamento. A performatividade diz respeito à análise de resultados (via avaliação, gravação, publicização constante de informações) e o gerenciamento é a forma de incutir a performatividade no funcionário. O processo, observado na Fundação Lemann, apontou que as "'formações continuadas de professores' pressupõem investimentos que preparam os docentes a serem executores de atividades", desapropriando-os de seus saberes profissionais (GARCIA, 2021, p.110).

O quinto e último grupo é composto pelo trabalho de Juliana Mafra, dedicado à análise de práticas pedagógicas mediadas pela Fundação Lemann na Educação Infantil. A dissertação investigou, através de *netnografia* (pesquisa de campo online), os parceiros da Fundação Lemann que propõem orientações para a prática docente na educação Infantil e suas concepções; as ações propostas pela rede da Fundação Lemann para orientações da prática docente nesta etapa da Educação Básica; e as implicações das propostas e ações para a prática docente (MAFRA, 2021, p.36). A pesquisadora identificou a questão da íntima relação entre as "grandes corporações" e o Ensino Superior no Brasil, e de que forma isso afeta a formação dos docentes da Educação Infantil, sobretudo através da tentativa de "suprir demandas" com a elaboração de

produtos ofertados aos profissionais da educação, na lógica do "professor eficaz" (MAFRA, 2021, p.108).

Até aqui, apresentamos as pesquisas organizando-as de forma temática. De maneira geral, os trabalhos sobre a Fundação Lemann investigam algum programa específico, seus impactos na escola e/ou nas secretarias de educação, sem deixar de lado o projeto macro da Lemann. Alguns poucos trabalhos se propõem a analisar esse macro, o que chamamos de projeto de sociedade, gestado e implementado pela Lemann. Todas essas pesquisas, apesar dos diversos caminhos teóricos que utilizam, reafirmam que a atuação de institutos e fundações agem como aparelhos privados de hegemonia, com um braço no Estado e outro na sociedade civil.

A forma de tratar a Fundação Lemann, inserida na temática das políticas públicas educacionais, a nosso ver, pode ser dividida em dois grandes grupos: os que partem da ideia de privatização do público pelas parcerias público-privadas (PPP) e os que utilizam o conceito de empresariamento da educação. Menos comum, entretanto, é a abordagem da Fundação Lemann como filantropia. Analisaremos, a seguir, as principais contribuições dos grupos identificados.

1.1.5. Fundação Lemann: uma proposta de análise teórica

Nosso objetivo, nesta seção, é analisar as principais referências utilizadas pelos autores anteriormente apresentados. Observamos três tendências nas pesquisas: a de apresentar a Lemann como privatização do público, como expressão do empresariamento da educação e como ação de filantropia.

Dos catorze trabalhos encontrados, metade deles utiliza as noções de "privatização do público" e de "parceria público-privada", enquadrando-se na primeira tendência. Há, portanto, certo domínio dessa vertente analítica nos trabalhos que têm

como objeto a Fundação Lemann. Nessa tendência estão Monica Oliveira, Kelly Sakata, Medianeira Carvalho, Silvana Leal, Aline Costa, Cristina Oliveira e Leislany Castro.

As principais referências são Vera Peroni, Theresa Adrião e Luiz Carlos de Freitas. De acordo com Vera Peroni e Teise Garcia, o termo privatização é um termo amplo "capaz de abranger desde a transferência de ativos, criação de novos mercados, liberalização, até a transferência de responsabilidades do setor público para o setor privado" (PERONI; GARCIA, 2020, p.3). De maneira específica, segundo ela, se utilizando de outra referência do campo, Theresa Adrião, a ideia abrange

> oferta educacional, currículo e gestão (ADRIÃO, 2018). A privatização da oferta educacional ocorre principalmente em três formas: financiamento público da oferta privada, crescimento da própria oferta privada e programas que financiem a escolha parental. A dimensão currículo implica atores privados se responsabilizando por insumos, produção e coordenação das atividades pedagógicas. A dimensão gestão educacional, por fim, implica desde a adoção de metodologias privadas de gestão por parte do poder público, delegação de responsabilidades a atores privados, ou mesmo transferência da gestão (ADRIÃO, 2018) (PERONI; GARCIA, 2020, p.3-4).

Nesse sentido, as autoras enfatizam a influência de agentes privados tanto no currículo quanto na gestão da educação. Por outro caminho, Luiz Carlos de Freitas, outro autor basilar para as pesquisas que se ancoram na ideia de privatização, costuma trabalhar com uma perspectiva comparativa entre os Estados Unidos e o Brasil.

No livro "A reforma empresarial da educação: novas direitas, velhas ideias", publicado em 2018 pela Expressão Popular se ampara no conceito de "nova direita", para analisar as diferentes facetas da privatização na educação, tendo como base comparativa o processo estadunidense que para ele se coloca como tendência[25]. A escolha do título também não é casual e pode ser explicada pelo leque de referências estadunidenses assinaladas pelo autor. Este debate conceitual aparece no segundo capítulo do livro, em

25 Para a categoria analítica de "nova direita", Freitas se sustenta no livro que foi resultado da tese de Flavio Casimiro, em que este analisa as formas de organização e de dominação, via aparelhos privados de hegemonia de diferentes escalas, da chamada nova direita brasileira. Conferir: CASIMIRO, Flávio. A nova direita: aparelhos de ação política e ideológica no Brasil contemporâneo. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

que Freitas apresenta três denominações para o processo em tela: “reforma empresarial”, “movimento global da reforma educacional” e “nova gestão pública” e, dentre elas, identifica a primeira, de tradição estadunidense, como a mais precisa [26].

Essa nova direita, argumenta Freitas, combina liberalismo econômico e autoritarismo social, e está organizada em aparelhos de disseminação dos pressupostos da economia de mercado e, no Brasil pós-constituinte, ganha capilaridade e penetração na vida social. Pretendem, ao mesmo tempo, desarticular a luta dos trabalhadores, e garantir a acumulação. No caso da educação, o objetivo particular é introjetar na escola pública o pensamento e a forma de agir da empresa, sintetizado no conceito de “privatização” utilizado pelo autor, diferente da proposta de conceito feita por Peroni e Adrião.

Outro aspecto a ser destacado nas pesquisas que se utilizam da ideia de privatização do público, é a ênfase na Reforma do Estado dos anos 1990 para jogar luz na institucionalização das parcerias público-privadas e seus desdobramentos. Complementando essa ideia, pois, podemos analisar a construção da hegemonia burguesa no Brasil contemporâneo em um momento anterior ao proposto pelas pesquisas em tela, como propõe Tavares (2020): a partir da transição da ditadura para o regime democrático, relacionando-o ao período de reforma do Estado. Para ele,

> A transição tutelada reservou às Forças Armadas a possibilidade de intervenção legal no novo regime sempre que se julgasse necessário. A derrota histórica da classe trabalhadora na disputa em torno do tipo de democratização teve um capítulo fundamental na eleição de Fernando Collor e no início da “era de reformas” de caráter neoliberal no Brasil (TAVARES, 2020, p.156-157).

26 O debate acerca da categoria de “reforma” não é novo. Em um pequeno texto clássico, por exemplo, Carlos Nelson Coutinho apresenta o argumento que, historicamente, esta palavra esteve associada às lutas dos subalternos para transformar a sociedade, o que garante a ela um sentido progressista. Entretanto, o neoliberalismo se apropria deste termo e tenta transformar o seu significado. Nesse sentido, reformas que favorecem o capital, para Coutinho, devem ser tratadas como “contrarreformas”, porque retiram direitos conquistados pela classe trabalhadora. Conferir: COUTINHO, Carlos N. Hegemonia da pequena política. In: COUTINHO, Carlos N. *Hegemonia às avessas*: economia, política e cultura na era da servidão financeira. São Paulo: Boitempo, 2010, p.35.

E, ainda, “a renovação no interior das classes dominantes, promovida através de um novo conjunto de APH’s, articulou um discurso neoliberal e antiestatista que se refletiu no programa acelerado de privatizações, em todos os governos, durante os anos 1990” (TAVARES, 2020, p.157). O que Tavares nos mostra é que a elaboração do consenso antiestatista é anterior à Reforma levada a cabo pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), que só foi possível porque havia um conjunto de aparelhos privados de hegemonia (APHs) articulando o consenso nesse sentido. De outro modo, a tese defendida por André Martins em 2007 também aponta caminhos convergentes. Para ele,

> a afirmação dessa nova sociabilidade no Brasil se fez por meio de um intenso trabalho educativo da aparelhagem de Estado e de aparelhos privados de hegemonia da classe burguesa dirigido a promover o reordenamento das formas coletivas de ação e organização política, presentes em nossa sociedade (MARTINS, 2007).

Outro ponto interessante apontado por André Martins diz respeito à organização da burguesia nos governos Fernando Henrique Cardoso e no primeiro governo Lula da Silva e, portanto, em fins dos anos 1990 e início dos anos 2000. Para ele, a organização da burguesia com ações “destinadas a educar os trabalhadores acabaram resultando na reeducação da própria classe burguesa, gerando uma direita para o social” (MARTINS, 2007). Assim, a partir das contribuições de Tavares e de Martins e assumindo a divisão entre o público e o privado, podemos dizer que essa relação já era conturbada, para dizer o mínimo.

De maneira geral, os trabalhos sobre a Fundação Lemann (FL) acima tabelados tratam, primordialmente, do trabalho escolar, de todos os agentes da escola, desde quem está fora de sala até o professor, no bojo do processo de avanço da lógica empresarial para o conjunto da vida social. Nesse sentido, podemos dizer que a Fundação Lemann procura sistematizar, organizar, gerir, direcionar o conjunto de práticas pedagógicas em escolas públicas, tanto em redes municipais, quanto em redes estaduais.

Do ponto de vista teórico, o segundo grupo analisou seus objetos a partir da ideia de “empresariamento da educação”, sendo eles, Iael de Souza e Lilian Garcia, o trabalho desta, citado anteriormente, tratou do empresariamento como a transformação do indivíduo em empresa, focando, assim, no aspecto individual do processo.

A tese de Iael de Souza foi por nós alocada aqui, mas também poderia constar na primeira, tendo em vista que a autora vê a relação entre o público e o privado no seu objeto, a saber, a Fundação Lemann e o Instituto Unibanco, mas faz questão de tratar essa relação com nuances, tanto que ao se referir às parcerias traz aspas ao termo público. Nossa justificativa se dá porque a autora levantou uma discussão importantíssima que culminou no debate sobre mercantilização/mercadorização: a educação é compatível com a ideia de bem (troca/consumo/investimento)? E logo em seguida, respondeu a sua pergunta:

> a educação não é compatível com a ideia de bem, muito menos redutível a ela. A ideia de bens (de capital, de produção, de uso, de troca, de consumo, de investimento) deriva da ciência econômica. É a forma como ela classifica e diferencia os produtos da atividade humana. Tratar a educação como um bem é o primeiro movimento de outros sucessivos que a transformarão naquilo que vem sendo hoje: MERCADORIA! E enquanto mercadoria, sim, se troca, consome, investe (SOUZA, 2020, p.105).

Enfaticamente, Souza nos mostrou que a educação é e não é um bem. Na verdade, não deveria ser, partindo da sua concepção de educação, mas se torna, visto que vivemos em uma formação social capitalista, que converte essas relações em processos de extração de mais-valor e de assalariamento. Pensando, então, a partir desse questionamento, a autora diz

> Na última década do século XX e nessas quase duas décadas do século XXI intensificou-se o processo de *mercadorização* da educação. No intuito de entender melhor o significado do termo, é preciso remeter a sua raiz, que é o *mercado*, onde se encontram as *mercadorias* e onde ocorre um processo de *mercantilização* dos valores de uso que se tornam *apenas* (isto porque o valor de uso é subsumido pelo valor de troca) ***suporte material*** para a realização dos valores de troca (SOUZA, 2020, p.105).

A citação mostra de que maneira Iael de Souza entende as categorias, ou seja, a mercadorização e a mercantilização como um único processo. Essa visão se confirma

algumas páginas a frente quando ela afirmou a supremacia do valor de troca, suplantando o valor de uso, ou seja, tudo que existe e é produzido é mercantilizado, sofrendo um processo de mercantilização que, segundo o dicionário, significa transformar algo em mercadoria (SOUZA, 2020, p.110). Na verdade, no capitalismo, o objetivo não é a usabilidade da mercadoria, mas sua capacidade de valorização do valor e, portanto, de gerar lucro.

Essa visão difere da proposta de Vânia Motta e Maria Carolina de Andrade, para quem mercantilização e mercadorização são facetas diferentes de um mesmo processo. Buscando elaborar teoricamente o conceito de "empresariamento da educação de novo tipo", as autoras produziram diversos textos sobre o tema, mas o artigo publicado na Revista Educação e Sociedade em 2020, na nossa avaliação, merece destaque. Lá, elas explicaram, de maneira concisa, como entendem o fenômeno educacional brasileiro atual. A partir das contribuições de Karl Marx, Antonio Gramsci e Florestan Fernandes, Motta e Andrade apontaram três características do empresariamento da educação de novo tipo:

> 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).

Para as autoras, a mercantilização da educação significa introjetar, na instituição escolar, a lógica empresarial, enquanto a mercadorização é o processo de transformação da escola em compradora, ou seja, a partir da compra de materiais didáticos, pedagógicos e até tecnológicos.

Motta e Andrade enxergam a última característica como a novidade histórica do processo, apesar de presente na história da educação brasileira. O empresariado – entendido como um grupo de empresários dotados de determinada "capacidade técnica e dirigente" com posição de prestígio e de confiança na relação social capitalista (MOTTA,

ANDRADE, 2020, p. 7) – consegue no bloco histórico neoliberal adentrar em todos os âmbitos da educação, ao mesmo tempo que "alavanca a produção e a circulação de mercadorias educacionais, determina seus conteúdo e forma de acordo com a concepção econômica da educação ajustada ao bloco histórico neoliberal, como já abordado quanto à mercantilização da educação" (MOTTA; ANDRADE, 2020, p. 8).

A proposta das autoras contribui para a iluminação do fenômeno das relações entre o Estado e os empresários no que diz respeito, principalmente, à chamada educação formal brasileira. Entretanto, acreditamos, e tentaremos demonstrar ao longo do trabalho, que a particularidade desta relação na contemporaneidade se dá pelo alastramento da forma empresarial da educação, que hoje assume de maneira escalonada e capilarizada a educação brasileira em seus diferentes níveis e locais.

O que queremos dizer, pois, é que o início do século XXI é marcado pela fala empresarial sobre a necessidade de universalização da Educação Infantil e do Ensino Médio e de "melhoria da qualidade da educação", o que objetiva a criação de um nicho de mercado que tem o Estado como cliente. Partindo da ideia de que essa fase foi atingida com sucesso, do ponto de vista das frações dominantes, estamos diante de uma fase desse processo, de busca pela garantia da venda escalada de produtos e de serviços, que já foram experiências pontuais.

Uma terceira forma de compreender o processo em que a Lemann está inserida é a de filantropia, como é o caso da dissertação de Juliana Mafra. A pesquisadora abordou a questão da filantropia a partir das compreensões de Peroni sobre privatização, mas com ênfase na atuação do – nas palavras da pesquisadora – terceiro setor, entendendo que a reconfiguração do Estado, datada a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, abre espaço para um

> novo grupo de atores tem interesses políticos e econômicos e impulsionam mudanças significativas no setor educacional. São o que muitos autores chamam de "novos filantropos", ou seja, um grupo de novos empreendedores sociais e

> defensores das políticas neoliberais que determinam um novo cenário político na educação brasileira (MAFRA, 2021, p.52).

Com base no pensamento de Ball para definir essa nova filantropia, filantrocapitalismo para o autor, Juliana Mafra entende que a novidade desse momento histórico é "a relação entre 'doar' e obter resultados, levando ao aumento e ao uso de modelo de prática comercial e empresarial como uma nova forma genérica de organização filantrópica" (MAFRA, 2021, p. 52). Nesse sentido, a filantropia se torna um tipo de investimento. Nas considerações finais do trabalho, a autora faz a seguinte elaboração:

> A nova filantropia, que apresenta em seu discurso uma política harmônica, integrada, globalizada, transformadora e capaz de informar tudo e a todos constantemente, é a mesma filantropia que tem negado aos indivíduos a possibilidade de intervir, questionar, decidir, participar, duvidar e reagir. Nesse sentido, a Fundação Lemann se beneficia da construção da idealização do professor da Educação Infantil que, com uma formação precarizada, em sua prática docente lida com faltas de recursos financeiros, falta de materiais, falta de infraestrutura e falta de senso crítico. *Essas empresas filantrópicas se apropriam dessa lacuna deixada pelo governo para promover a imagem do professor ideal da Educação Infantil*, o qual consegue fazer a diferença "em meio ao caos", imprimindo em sua formação a ideia equivocada de que seu desempenho depende unicamente de sua dedicação para conseguir atingir a idealização de educador (MAFRA, 2021, p.108, grifos nossos).

Nesse trecho ela aponta para um aspecto importante do processo: as fundações empresariais, nos nossos termos, são expressão de uma tentativa de "preencher uma lacuna" criada pelas frações de classe ligadas a estas fundações. Nesse sentido, podemos dizer que a lacuna é produzida de maneira intencional, pois cria oportunidade de negócios e, mais ainda, possibilita a conformação de um sujeito adequado aos pressupostos empresariais e suas consequências, a mais evidente delas, a precarização do trabalho.

A abordagem de Mafra se aproxima da análise de Rebecca Tarlau e Kathryn Moeller em um artigo bastante circulado em 2020. Nesse trabalho, as autoras argumentaram que o processo acelerado de elaboração e de aprovação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC)

> resultou da prática do consenso por filantropia, quando recursos materiais, produção de conhecimento, poder da mídia e redes formais e informais são usados por fundações privadas para obter um consenso entre múltiplos atores sociais e institucionais em apoio a uma determinada política pública, a despeito

> de tensões significativas, transformando a política pública em questão numa iniciativa amplamente aceita (TARLAU, MOELLER, 2020, p.554).

O foco da pesquisa foi a Fundação Lemann, porque elas constataram o papel crucial da FL para a aprovação da reforma. No trabalho, as autoras identificaram dois tipos de filantropia: a estratégica, que "permite que as corporações ou indivíduos privados foquem suas atividades filantrópicas em questões específicas que beneficiarão seus negócios"; e a de risco, que "aplica os princípios do investimento privado para transformar setores que tradicionalmente não visam ao lucro, como a educação" (TARLAU, MOELLER, 2020, p.556). Partido da experiência estadunidense, elas trataram da experiência filantrópica compreendendo seus limites e intenções, mas esbarraram nos limites do conceito, que, em sua origem, visa tratar ações de pessoas ricas como caridade, passando a ideia de benevolência e generosidade, enquanto, na realidade, essas ações devem ser vistas como organizativas de classe.

Acreditamos que a visão das autoras ao tratar a Fundação Lemann desta maneira está imbuída da tradição estadunidense de filantropia. Virgínia Fontes no artigo "Capitalismo filantrópico? – múltiplos papéis dos aparelhos privados de hegemonia empresariais" publicado também em 2020, lembra que a filantropia existe no capitalismo justamente por este ser um sistema calcado na desigualdade social. Práticas filantrópicas sugerem que o excesso de riqueza dos muito ricos "poderia ser utilizado para melhorar a vida dos muito pobres ou para contribuir com a 'coletividade' ou o 'bem comum'. Em outros termos, a filantropia é um atributo de ricos que procuram justificar seu excesso de riqueza e legitimá-la" (FONTES, 2020b, p.16). E, ainda, teria como objetivo final a defesa da existência do capitalismo

O termo nubla, porém, as relações dos "doadores" com "diversas instâncias de poder, os recursos públicos com os quais se nutrem e, finalmente, enfatiza a atuação contemporânea das entidades como se fossem apenas 'sem fins lucrativos'" (FONTES,

2020b, p.18-19). Por isso, acreditamos que a abordagem de pesquisa de iniciativas como a Fundação Lemann e tantas outras a partir da noção de filantropia corresponde aos termos utilizados pelos próprios sujeitos filantrópicos. Mostra sua face interessada e interesseira, mas não capta as nuances do processo histórico.

Há, porém, três trabalhos os quais não conseguimos enquadrar nas propostas teóricas supracitadas, são eles as pesquisas de Danillo Alves, de Jennifer Pereira e de Márcio Brito. Alves trata do processo mais amplo, não se detendo à Fundação Lemann em si e o faz por outras vias, refletindo, pois, a partir da crítica da economia política. Já Jennifer Pereira tratou especificamente do professor, mais precisamente, a visão da Nova Escola sobre o professor, e não considerou o tema das políticas públicas, que organiza a divisão teórica por nós proposta. Por fim, Márcio Brito também não foi alocado em nenhum grupo por tomar as contribuições da Lemann enquanto contribuições teóricas, sem a crítica ao posicionamento da fundação a partir dos seus interesses e da sua atuação política.

Esse capítulo buscou levantar questões teóricas e historiográficas que embasam a pesquisa apresentada. Passamos, na primeira seção, pela questão do poder, especificamente na forma do Estado capitalista, salientando as principais contribuições teóricas das quais nos guarnecemos para pensar a Fundação Lemann como um aparelho privado de hegemonia empresarial. A segunda seção tratou de outro conceito fundamental desta tese, o imperialismo, pois com ele compreendemos o tempo histórico no qual nosso objeto está inserido, o capital-imperialismo, bem como as ações da Fundação Lemann que, no nosso entender, estão alinhadas à inserção subordinada do Brasil e de suas burguesias no mercado mundial. Por fim, apresentamos o chamado “estado da arte” acerca das pesquisas sobre a Fundação Lemann sob dois primas: o temático e o teórico, entendendo que, apesar de haver algumas pesquisas elogiosas à Fundação Lemann, as

demais conversam com a pesquisa aqui apresentada, com pequenas variações nas abordagens conceituais. Vale destacar, por fim, a nossa dificuldade quase histórica de transpassar a dicotomia público e privado, visto que, apesar de compreendermos a limitação dessa oposição, ainda é válida a utilização crítica dos termos e, ainda, como expressão própria do funcionamento do capitalismo. O próximo capítulo tratará do que compreendemos como o Conglomerado Lemann.

2. O Conglomerado Lemann e sua face empresarial

A palavra “conglomerado” é utilizada no meio empresarial para se referir a um conjunto de empresas de diferentes ramos e tamanhos controladas por uma *holding* (empresa matriz) em comum, com o objetivo, em geral, de diversificar suas fontes de receita. Ao olhar o dicionário, encontramos diferentes definições para o termo:

> Que se conglomerou, se reuniu numa só forma, formando um todo unido.
> Que se compõe por partes distintas que se ajustam perfeitamente.
> Que se dispõe de maneira reunida, unida; agrupamento, conglomeração.
> Conjunto de coisas que se encontram muito próximas umas das outras.
> [Economia] Corporação que controla várias empresas dos mais diversos ramos.
> [Geologia] Que se forma por fragmentos distintos, ligados por cimento: rochas conglomeradas (DICIO, s/d).

Utilizamos esse termo por algumas razões: pelo seu uso empresarial (como uma forma de nos apropriar do léxico, aplicando o nosso próprio entendimento), porque sua definição mais literal nos ajuda a compreender o processo analisado e porque nos apoiamos em pesquisas anteriores que pensam os empreendimentos de Lemann a partir dessa ideia (FARIAS, 2021).

Entendemos as empresas e as iniciativas da sociedade civil de Lemann e seus sócios, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, como um conglomerado de duas faces. Partes distintas que trabalham em conjunto para viabilizar a reprodução ampliada dos lucros dos seus principais sócios e de sua visão de mundo, chamada “Cultura Garantia”. Neste capítulo, nos deteremos à face empresarial do conglomerado, analisando as empresas, formas de aquisição e administração, entendendo que esses elementos se conectam com a visão que embase a ação política na sociedade civil. Para isso, o percurso do capítulo começa o capítulo começa situando tema na história da dominação burguesa no Brasil. Depois, passa aos negócios de Lemann, iniciando na Corretora Garantia, que dá nome à cultura empresarial do trio, passa pelas Americanas (enfocando sua aquisição e a fraude contábil publicizada em 2023), pela formação da AB Inbev, maior cervejaria

do mundo, pela relação do trio de sócios com o mercado da educação, com seus fundos de ação de *private equity* até chegar ao protagonismo de Lemann no processo de privatização da Eletrobras.

2.1. Burguesias brasileiras: uma breve abordagem historiográfica

Em primeiro de agosto de 2016, houve uma celebração em São Paulo dos 25 anos da Fundação Estudar. Lá, Jorge Paulo Lemann em seu discurso afirmou:

> 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 apud ISTO É DINHEIRO, 2016).

Entretanto, desde 2019, o tom do discurso mudou. Em entrevista para o Globo naquele ano, o bilionário brasileiro afirmou que

> Não entramos na política partidária. Investir em educação não é uma questão de esquerda ou de direita. Vamos resolver, como é que resolve? Vamos fazer o prático. Provavelmente, isso é mais ou menos pelo meio, nem de esquerda nem de direita. Então, não estamos na política para eleger ninguém, mas para ajudar com a nossa experiência a produzirmos políticas públicas mais eficientes (LEMANN apud UOL, 2019).

Além dessa declaração, desde a reportagem também do UOL sobre a "bancada Lemann", o site da Fundação Lemann faz questão de informar que não apoia partidos políticos e que é apartidária. Na aba do site em que há uma lista de dúvidas frequentes duas são sobre o tema:

> **A Fundação Lemann ajudou a eleger os deputados que fazem parte da sua rede de líderes?** Não. A Fundação Lemann não apoia partidos políticos e, tampouco, candidatos a cargos eletivos. Valorizamos nosso apartidarismo e independência, e não apoiamos (nem apoiaremos) nenhum partido, coligação ou campanha eleitoral, mesmo de membros de nossas redes e programas de desenvolvimento.
> **Qual o posicionamento político da Fundação Lemann?** Nós valorizamos muito a independência e o apartidarismo em nossa atuação. Não temos bandeiras partidárias e não apoiamos nenhum partido político. Sabemos que os desafios que o Brasil enfrenta com polarizações e incertezas. E isso reforça a importância de diálogo, democracia e construção de novas pontes. Por isso, só vamos conseguir construir um Brasil que avance com igualdade de

> oportunidades apostando nas diferentes visões de mundo, na pluralidade de ideias e na diversidade de opiniões (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

A mudança do discurso de Lemann nos faz questionar: essa mudança no discurso é uma mudança na prática? A nosso ver, a resposta pode ser dada prontamente: não. Entretanto, fazer política negando a política é útil na defesa dos interesses de classe de Lemann.

É possível pensar os usos do discurso da negação da política feito pelas burguesias brasileiras em diferentes tempos históricos, mas com um fio comum: afastar as classes subalternizadas das decisões que tocam todos. Assim, a partir das contribuições de Florestan Fernandes em "A Revolução Burguesa no Brasil: ensaios de interpretação sociológica", podemos ver como traço das burguesias em países de capitalismo dependente e, precisamente, as particularidades das burguesias brasileiras.

Fernandes buscou, em seu livro, entender se houve ou não uma Revolução Burguesa no Brasil. Essa questão é fundamental no período em que ele escreve, entre as décadas de 1960 e 1970, e permanece fundamental nos dias de hoje. Isso porque esse debate nos ajuda a perseguir a forma particular da burguesia brasileira. Na argumentação do sociólogo, o Brasil não passou por uma revolução burguesa de tipo clássico, mas isso não quer dizer que não houve nessas terras um processo particular de substituição da ordem social escravista para a ordem social capitalista. Para ele, o que a parte dependente da periferia "absorve" e "repete" dos "casos clássicos" são os traços estruturais do capitalismo. Entretanto, não são essas semelhanças que explicam a particularidade do capitalismo da periferia, mas as diferenças, que devem ser evidenciadas.

> Só assim se pode colocar em evidência como e por que a revolução burguesa constitui uma realidade peculiar nas nações capitalistas dependentes e subdesenvolvidas, sem recorrer à substancialização e à mistificação da história. Aí, a revolução burguesa combina (...) transformação capitalista e dominação burguesa. Todavia, essa combinação se processa em condições econômicas e histórico-sociais específicas, que excluem qualquer probabilidade de "repetição da história" ou de "desencadeamento automático" dos pré-requisitos do referido modelo democrático-burguês (FERNANDES, 2020, 289-290).

Assim, para Florestan Fernandes, há uma "forte associação racional" entre desenvolvimento capitalista e autocracia, sendo o capitalismo "selvagem e difícil" com predomínio do terreno político, já que defende que

> a revolução burguesa na periferia é, por excelência, um fenômeno essencialmente político, de criação, consolidação e preservação das estruturas de poder predominantemente políticas, submetidas ao controle da burguesia ou por ela controláveis em quaisquer circunstâncias (FERNANDES, 2020, p.292).

Nesse sentido, as burguesias na periferia querem manter a ordem, salvar e fortalecer o capitalismo, impedir que a dominação burguesa e o controle do Estado burguês sobre o Estado nacional se deteriorem. Elas querem e trabalham para isso, o que se desdobra no caráter político do capitalismo dependente, que se baseia nos dinamismos do capitalismo mundial e na essência autocrática da dominação burguesa.

A dominação burguesa, nesse contexto, é uma forma de opressão e de bloqueio no sentido de suprimir qualquer processo que se defronte com essa forma de dominação, impondo-se como "o ponto de partida e de chegada de qualquer mudança social relevante; e se ergue como uma barreira diante da qual se destroçam todas as tentativas de oposição às concepções burguesas" (FERNANDES, 2020, p.300). Nesse sentido, qualquer "pressão dentro da ordem" é assimilada como "pressão contra a ordem".

> A maneira pela qual funciona e cresce a versão brasileira da sociedade de classes impede: 1) que eles [burgueses] possam estabelecer (mantidas as condições atuais) qualquer articulação flexível com as pressões dentro da ordem das classes operárias e das classes destituídas; 2) que eles possam absorver (mantidas as condições atuais) as pressões contra a ordem dessas mesmas classes. A dominação burguesa e o poder burguês ficam, em consequência, estreitamente confinados aos interesses e aos meios de ação das classes burguesas (FERNANDES, 2020, p.325-6).

A partir do pensamento de Florestan Fernandes, David Maciel aprofundou a historicidade do processo histórico da revolução burguesa brasileira no texto "Revolução burguesa e autocracia no Brasil", integrante do livro *Estado, Poder e Revoluções: reflexões em um mundo em crise*. Entretanto, aqui nos interessa buscar nas contribuições do sociólogo paulista aspectos da *natureza* da burguesia brasileira e de suas formas de

dominação. Três fatores contribuíram para despertar e fomentar a solidariedade entre classes burguesas, conforme Fernandes: as "pressões dentro da ordem", o Estado nacional e a industrialização intensiva combinada ao capitalismo monopolista. Focaremos na primeira característica com o objetivo de investigar as estruturas políticas da dominação de classe no Brasil.

Nesse sentido, para Fernandes, a questão para a burguesia brasileira era como instaurar uma oligarquia coletiva das classes possuidoras e daí nasce o conteúdo do Estado brasileiro: sincrético – autocrático e oligárquico – que lembra o modelo ideal do Estado representativo, democrático e pluralista burguês, mas que constitui "a expressão acabada de uma oligarquia perfeita, que se objetiva tanto em termos paternalistas-tradicionais, quanto em termos autoritários e modernos". Soma-se a isso os traços fascistas de repressão, coação e opressão, materializados na institucionalização da violência e do terror (FERNANDES, 2020, p.343).

Mirando a explicação sobre o Golpe de 1964, o sociólogo nos fornece importante instrumental sobre a *natureza* da burguesia brasileira, dado que defende que a dominação burguesa nos países periféricos assume um caráter permanentemente contrarrevolucionário, devido às particularidades da nossa revolução burguesa. O argumento da contrarrevolução preventiva ajuda-nos a compreender a interpretação de Fernandes sobre o golpe e o novo regime instaurado a partir dele.

O historiador Marcelo Badaró, ao apresentar as contribuições de Florestan Fernandes, nos lembra que o autor em tela estava inserido no debate sobre o caráter dependente do capitalismo brasileiro desde a década de 1960, portanto, anterior à finalização de *A Revolução Burguesa*. Conforme aponta Badaró,

> O sociólogo paulista vinha discutindo de forma original, desde 1968, a ideia de capitalismo dependente, com base na aplicação não esquemática das reflexões sobre a acumulação capitalista desenvolvidas por Marx, associadas às teorias do imperialismo e à ideia de desenvolvimento desigual e combinado (BADARÓ, 2020, p.103).

Esse debate, também travado pela Teoria Marxista da Dependência, encabeçada por Ruy Mauro Marini, ainda que de maneira distinta, enfatiza

> O quadro da dominação imperialista que constrange o capitalismo dependente a uma posição subalterna no contexto das trocas internacionais do mercado mundial, no entanto, não limita a burguesia aqui instalada, apesar de sua subalternidade no plano internacional, a uma posição meramente passiva. As frações burguesas em operação no país foram organizadoras ativas do padrão de acumulação do capital do capitalismo dependente, pautado em grande medida por "taxas de exploração excessivas" (BADARÓ, 2020, p.104).

De maneira específica, o Golpe de 1964 foi, para Fernandes, o exercício da autocracia burguesa em sua historicidade no sentido da contrarrevolução preventiva. Nesse sentido, o regime ditatorial não foi uma ruptura com o período anterior, mas a forma como a autocracia burguesa brasileira lidou com a crise do populismo. Aqui, o sociólogo enfatizou o sentido político do golpe, em consonância com a interpretação do cientista político René Dreifuss no seu clássico *1964: a conquista do Estado*.

Mais ainda, Dreifuss temperou a análise com os aspectos econômicos que explicam a razão da necessidade do golpe levado a cabo pela coalizão entre militares e empresários. Ainda que aqui nosso intento não é debater as razões ou os sentidos do golpe, como temos como tema basilar a análise da dominação burguesa no Brasil, sua natureza e suas movimentações históricas são imprescindíveis para analisarmos a historicidade do nosso objeto. Mais do que isso, acreditamos que para a análise da formação social brasileira da contemporaneidade é fundamental olhar para nosso passado ditatorial recente. Nesse sentido, não apenas o golpe ganha relevância, mas também a transição democrática.

Em artigo intitulado *Contrarrevolução e ditadura: ensaios sobre o processo político brasileiro pós-1964* o historiador Renato Lemos procurou tratar da história do século XX no Brasil, com ênfase no golpe de 1964 e no regime ditatorial que se seguiu, a partir das três temporalidades de Fernand Braudel, para quem

> essa abordagem é adequada ao conhecimento de qualquer processo histórico, porque os entende como plasmados em condições diferenciadas no tempo, em durações variadas. Basicamente: um tempo longo – o tempo das estruturas –, um tempo médio – o tempo das conjunturas –, e um tempo imediato – o tempo dos acontecimentos. Esta tipologia constitui um modo de construir o objeto histórico e parte do suposto de que o trabalho do analista sempre "decompõe o tempo passado e escolhe as suas realidades cronológicas, segundo preferências e exclusões mais ou menos conscientes". A abordagem braudeliana dos "três tempos" é, portanto, uma ferramenta "conscientemente" construída para captar a dinâmica diferenciada do processo histórico (LEMOS, 2014, p.112).

Assim, dividiu a história do golpe e do regime na longa temporalidade (1914-1989), na média temporalidade (1945-1989) e no tempo curto (1960-1964). O marco inicial, notadamente a Primeira Guerra Mundial, foi utilizado, conforme Lemos, uma vez que o golpe e o regime apresentam características de tempos anteriores, mas com novos conteúdos a partir da Primeira Grande Guerra devido à Revolução Russa de 1917 que "surgiu como indicativo de um novo momento histórico, cujo encerramento se daria com a crise do campo socialista em fins da década de 1980" (LEMOS, 2014, p.113). O marco final eleito pelo historiador é 1989, pois a eleição de Fernando Collor foi uma expressão de uma dominação de tipo hegemônico.

A análise proposta teve, pois, como elemento unificador dos três tempos a *contrarrevolução*, o que, nas palavras dele, permite

> que se reconstrua – nos termos propostos por Braudel – a nossa história política no que diz respeito à crise do regime democrático, ao golpe que o liquidou e ao regime ditatorial que se lhe seguiu. Ela está articulada à principal tendência de longa duração no que se refere à luta de classes no âmbito do sistema capitalista mundial desde, pelo menos, a Revolução Russa de 1917. O caráter historicamente irreconciliável da contradição entre o capital e o trabalho, generalizada no mundo capitalista, determina que "a preservação dos privilégios do capital passe a depender 'da fraqueza relativa da força progressiva antagonista' (isto é, a classe operária); conservar esta fraqueza é, para os capitalistas, conservar as condições de sua dominação de classe" (LEMOS, 2014, p.127).

Há, portanto, uma diferença fundamental entre a história do capitalismo nos países do "centro" e nos países de capitalismo tardio/hipertadio: enquanto lá o desenvolvimento da ordem social capitalista se deu a partir da conciliação entre frações de classe e, por vezes, com segmentos das classes trabalhadoras, no Brasil, a construção das estruturas capitalistas se combinou com a necessidade de prevenir a revolução socialista.

> Nas condições de crise da primeira metade da década de 1960, as tarefas da contrarrevolução assumiram caráter de urgência. O acirramento das contradições sociais, a crescente força do movimento de massas e a crise de representação política das classes dominantes se combinaram com a agenda da contrarrevolução internacional, pautada pela Guerra Fria, para determinar uma solução violenta dos impasses vividos pelo regime democrático da Constituição de 1946, sob duplo ataque, vindo de setores capitalistas emergentes e do movimento sindical dos trabalhadores. René Dreifuss identificou esse quadro como um "ataque bifrontal" ao populismo (LEMOS, 2014, p.128).

Para Renato Lemos, pois, é possível dividir o regime ditatorial em dois momentos: a primeira fase, denominada por ele de *contrarrevolução terrorista (1964-1974)*; e a segunda fase compreendida como *contrarrevolução democrática (1974-1989)*. De maneira geral,

> a sua natureza contrarrevolucionária; a sua vinculação prioritária ao grande capital multinacional e associado; a grande autonomia do Estado militarizado em relação aos interesses particulares das frações das classes dominantes, em face dos quais, quando em conflito, exerceu o papel de árbitro; a preeminência, no interior do Executivo hipertrofiado, do aparato repressivo policial-militar e a pretensão a uma legitimidade, inicialmente com base no perfil antipopulista e anticomunista e, depois, sem abrir mão desses traços, em um projeto modernizante-conservador tendente a um regime democrático restrito (LEMOS, 2014, p.129).

Da periodização proposta e das características elencadas interessam-nos os traços que enfatizam a transição para a democracia e o que se conserva nela do período ditatorial. Vários elementos dos anos selecionados foram analisados, mas destacamos a Constituição de 1988, que a materialização do pacto de outro regime

> Trata-se, numa definição provisória, de uma construção híbrida, que combina traços liberal-democráticos e democrático-autoritários. Seu texto consagra avanços significativos em termos de ampliação da base representativa da dominação classista, como o reconhecimento do direito de voto para os analfabetos e subalternos militares, e em termos da liberdade de organização popular, com a supressão de alguns elementos da estrutura sindical corporativista herdada da ditadura do Estado Novo. Por outro lado, superdimensiona o papel das Forças Armadas, preservando muitas de suas prerrogativas. A Carta de 1988 representa, ainda, a concretização de uma reforma proposta pelos críticos da democracia liberal desde, como já foi mencionado, o início do século XX: o reforço dos poderes do Executivo. Cumpriu este papel, em especial, a instituição da Medida Provisória, pela qual o presidente da República, sob alegação de urgência e relevância, pode baixar uma medida que só depois será apreciada pelo Congresso. Durante a ditadura, bem como no Estado Novo, essa função foi cumprida pelos decretos-leis (LEMOS, 2014, p.135).

Por fim, apontou como as políticas governamentais nas áreas sociais sobretudo nos governos do Partido dos Trabalhadores cumpriram objetivos *contrarrevolucionários preventivos*, pois desestimulam a mobilização popular por ganhos permanentes ao passo que incentivam as "iniciativas casuísticas de agentes individuais e empresariais e de instituições estatais" (LEMOS, 2014, p.136).

Para nós, há de se destacar dois pontos iluminados tanto por Fernandes quanto por Dreifuss: a *natureza* autocrática da burguesia, como nos ensinou o primeiro, dada sua história de constituição e a organização orientada como ação política consciente, como nos mostrou o segundo. Além disso, as contribuições de Lemos evidenciam a historicidade, notadamente em seu aspecto de continuidade, da base da ação política da burguesia brasileira autocrática: a contrarrevolução.

O papel dos governos do Partido dos Trabalhadores apontado anteriormente só é possível devido ao *transformismo* ocorrido internamente analisado pelo historiador Eurelino Coelho, conceito tomado de empréstimo de Antonio Gramsci. Como demonstrou Coelho, Gramsci utilizou a ideia de transformismo como uma das formas históricas do processo de revolução-restauração, ou, revolução passiva, quando analisou o processo de formação do Estado italiano (COELHO, 2005, p.459).

Para o caso brasileiro, o transformismo pode ser entendido em sentido amplo como uma "absorção gradual, mas contínua, e obtida com métodos de variada eficácia, dos elementos ativos surgidos dos grupos aliados e mesmo dos adversários e que pareciam irreconciliavelmente inimigos" (COELHO, 2005, p.462). Ou seja, é a formação de uma classe dirigente cada vez mais ampla e que altera o conteúdo do seu perfil social. A síntese proposta por Coelho é elaborada da seguinte forma:

> As determinações conceituais estabelecidas acima para o termo transformismo não esgotam as possibilidades de sua apreensão e reelaboração a partir dos textos de Gramsci, mas são suficientes para dar operacionalidade ao conceito. Transformismo pode ser definido, então, sinteticamente, como 1) absorção, em caráter individual ou "de grupo" e obtida por diferentes "métodos", de

> intelectuais ("elementos ativos") das classes subalternas pelas classes dominantes. Nele estão implicados: 2) a modificação "molecular" dos grupos dirigentes, sua ampliação e 3) a produção da desorganização política das classes subalternas. A concepção do transformismo como mecanismo de atração de intelectuais exige, por fim, que se considere o 4) poder de atração de cada classe, que varia principalmente em função da sua "condensação ou concentração orgânica". Na medida em que este conceito designa um dos elementos constitutivos do "mecanismo" geral de hegemonia, não é de estranhar que através dele se possa estabelecer certas analogias históricas. É com esta definição que se pode propor o emprego do conceito como critério de interpretação da história recente dos grupos de esquerda que pesquisamos (COELHO, 2005, p.465-466).

Com os cuidados metodológicos, Eurelino Coelho entendue que a dissolução dos vínculos das tendências internas dominantes foi determinante para o processo de transformismo. Para ele, a alteração da *práxis* dos intelectuais do Partido dos Trabalhadores se manifestou na alteração programática do Partido, "cuja manifestação mais emblemática foi exatamente retirar a classe do centro do novo projeto político" (COELHO, 2005, p.505).

Um elemento destacado pelo pesquisador foi a burocratização, que alterou os lugares de formulação de projetos, embora tenha havido a manutenção das posições de comando dos antigos líderes dos movimentos sociais. Assim, inaugura-se uma nova condição desses sujeitos: a de funcionários da hegemonia burguesa, o que requer que estas posições sejam mantidas, invertendo o sentido de sua ação política (COELHO, 2005, p. 506).

Outro destaque interessante dado por Eurelino Coelho foi uma peculiaridade do transformismo da esquerda brasileira entre os anos 1980 e 2000: não há a incorporação da esquerda a um partido burguês, mas há uma constituição do campo majoritário do PT e, consequentemente, do conjunto do partido, como "ala esquerda do partido orgânico da classe dominante", o que se explica

> pela extensão e densidade da estrutura partidária sob seu comando, o campo majoritário podia aspirar a objetivos maiores do que o de ocupar posições subalternas em qualquer dos partidos burgueses no Brasil. O que está em disputa é nada menos que a posição de hegemonia entre os diferentes grupos da classe dominante (COELHO, 2005, p.507).

Além do processo de transformismo interno, a esquerda para o capital se aproxima de diferentes frações das classes dominantes brasileiras. Marcelo Badaró, em seu livro *Governo Bolsonaro: neofascismo e autocracia burguesa no Brasil*, objetivando, como fica evidente no título, analisar o governo Bolsonaro, retomou aspectos da história recente do Brasil e, como não poderia deixar de sê-lo, da chegada e da manutenção do PT no executivo federal, bem como sua saída golpeada.

Debatendo também a partir da contribuição de Coelho, Badaró adensou a análise a partir de elementos importantes, como: financiamento de campanha, que pode ser lido como "investimento" de setores do capital a políticas públicas que os beneficie; aproximação de Lula via "Carta aos Brasileiros" dos empresários, quando afirma "que cumprirá todos os compromissos assumidos pelo governo anterior, garantindo a não reversão do programa de privatizações e a continuidade do pagamento da dívida" (BADARÓ, 2020, p.135).

A própria chapa eleitoral vencedora traduzia o discurso conciliador assumido por Lula, já que seu vice, José de Alencar, representava a grande indústria têxtil. Quando no governo, o alto escalão de representantes do alto capital ocuparam postos-chave: Henrique Meirelles no Banco Central nos governos Lula, Joaquim Levy como Ministro da Fazenda de Dilma Rousseff. O agronegócio esteve representado na figura de Roberto Rodrigues, ministro da Agricultura do primeiro governo Lula, e na figura de Katia Abreu no governo Dilma (BADARÓ, 2020).

Outro elemento importante trazido pelo historiador foi o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) conhecido como "conselhão" e sua atuação entre 2003 e 2010. O CDES foi objeto de estudo do pesquisador André Pereira Guiot em sua tese de doutoramento defendida em 2015. Como afirma Guiot, foi nos governos Lula da Silva que a construção do projeto de sociabilidade que envolve a

"democratização do Estado" alcança seu momento catártico das classes dominantes através de novos instrumentos no âmbito do Estado restrito "responsáveis pelo acolhimento e refinamento das demandas empresariais que *precisavam* da participação ativa das lideranças de alguns grupos sociais de origem não empresarial e de origem subalterna (GUIOT, 2015, p.2-3).

O que o historiador demonstrou foi o aprofundamento das relações entre Estado restrito e sociedade civil durante os governos Lula sob o formato de "democratização participativa das decisões" agora, também, sob outro aspecto:

> Não se tratava apenas de fomentar entidades civis sob coordenação empresarial através de "contratos de gestão" ou "termos de parceria" na consecução de serviços públicos, mas, *também* por meio do CDES, de instituir o *empresariamento da gestão participativa no interior do aparato estatal*. Sob inconteste predomínio empresarial, várias instâncias de articulação política foram abertas na aparelhagem estatal, mas a pesquisa acerca do CDES irá mostrar ao leitor uma singularidade marcante: o amadurecimento, através de um exercício paciente e cauteloso, da hegemonia empresarial do grande capital monopolista em face dos demais capitais e aos demais grupos sociais representados. Além da representação empresarial, coabitavam num mesmo espaço de discussão e de formulação de propostas lideranças de diversas associações privadas da sociedade civil, nem todas empresariais, a burocracia sindical laboral e intelectuais acadêmicos que traziam (alguns pelo menos), em sua trajetória, certa correspondência com o histórico de lutas e reivindicações populares. A ausência de militantes que encarnassem a representação de um projeto autenticamente contra-hegemônico nas plenárias do CDES, não desabonou, ao contrário, os intelectuais orgânicos do capital de empreenderem esforços para que o exercício da dominação de classes passasse a requerer o consenso e a legitimidade dos demais grupos sociais representados como referências básicas e precípuas para a produção paulatina de uma *soldagem e/ou amalgamento, ainda que sob tensões*, ante ao projeto de sociabilidade social-liberal e "novo-desenvolvimentista" *dirigido pelo grande capital monopolista* (GUIOT, 2015, p.3).

Um dos objetivos da pesquisa foi demonstrar como o CDES fomentou, permitiu e expressou a operacionalização da hegemonia empresarial sobre os conjuntos das representações ali organizadas, principalmente a partir do exercício permanente de gestão interna de conflitos no bojo de uma proposta de "concertação" social.

A política conciliatória dos governos PT é conhecida e expressa uma "crise" do receituário neoliberal e a adoção do social-liberalismo no Brasil. Aqui, tomamos de empréstimo os termos de Rodrigo Castelo para evidenciar um fenômeno que, para nós,

deve ser tratado em outros termos. Em sua tese intitulada *O social-liberalismo: uma ideologia neoliberal para a "questão social" no século XXI*, Castelo estudou a adaptação do capitalismo, tratada por ele em sua fase neoliberal, notadamente a partir da crise dos anos 1970. Para ele, a resposta do capitalismo a essa crise dos pressupostos do Consenso de Washington é o *social-liberalismo*.

Para isso, o autor apresentou as duas correntes do "neoliberalismo" em questão: o *receituário ideal*, elaborado a partir do Consenso de Washington, que defendia "uma intolerante doutrina do controle dos gastos públicos, do arrocho salarial, das aberturas comercial e financeira, do desmonte do Welfare State e de um amplo processo de privatização", e a adaptação desse modelo que se mostrou insuficiente, o *social-liberalismo* (CASTELO, 2011, p. 246). Nessa variante há, segundo Castelo, um sincretismo entre o mercado e o Estado

> imaginariamente capaz de instaurar a justiça social. Ou seja, as desigualdades socioeconômicas deixaram de ser uma solução para questões específicas do capitalismo e passaram a ser um dilema social a ser tratado pela burguesia e seus intelectuais. Assim, as classes dominantes promoveram uma ofensiva na direção das bandeiras ideológicas da esquerda, tradicionalmente vinculadas às lutas igualitaristas. O que antes era um ideal progressista passou a ter novos significados políticos e culturais após a ofensiva conservadora (CASTELO, 2011, p.250).

Buscou-se, assim, uma aparente união do conjunto da sociedade para solucionar questões sociais, notadamente, a pobreza. É uma aparente união, porque essa acepção mascara as classes sociais, bem como procura uniformizar a saída para o problema através do mercado.

Na argumentação de Rodrigo Castelo quatro elementos unem as produções teóricas e políticas do social-liberalismo: a busca pela desideologização dos discursos e práticas políticas, a crítica acrítica ao mercado como sistema social de distribuição da riqueza, a "ética" e a "responsabilidade" no capitalismo; e, por fim, o Estado na "questão social".

A "desideologização" das práticas políticas seria a saída para a superação da divisão entre esquerda e direita, pois, essas "antigas referências"

> teriam sucumbido frente aos acontecimentos dos anos 1980 em diante, em particular a globalização, o fim do socialismo real e a revolução tecnológica-científica. Os debates políticos e teóricos contemporâneos deveriam ser travados a partir de uma posição pragmática, que estaria além do debate partidário e ideológico (STIGLITZ, 2002, p. 12). A grande política teria morrido e seria preciso reconhecer que não haveria mais espaço para transformações macro-estruturais. Daí proporem uma saída intermediária entre os neoliberais e as antigas (e arcaicas) esquerdas, sejam elas social-democratas ou revolucionárias (CASTELO, 2011, p.260).

O segundo ponto – a crítica acrítica ao mercado como sistema social de distribuição de riqueza – destaca que os ideólogos burgueses identificam o problema na distribuição e não no modo de produção. Assim,

> admitem uma ingerência singular do Estado na correção de tais falhas: regulação estatal nas atividades econômicas privadas, parcerias público-privadas no investimento econômico e políticas sociais de perfil focalista, filantrópico e assistencialista para o combate às principais expressões da "questão social", embasadas teoricamente no conceito de equidade. Todas estas ações estatais seriam complementares ao mercado, e não o substituiria (GIDDENS, 2001, p. 167). O ideal seria uma combinação perfeita entre Estado e mercado que criasse uma nova economia mista (GIDDENS, 2001, p. 59), ou uma economia da inserção social (ROSANVALLON, 1998, p. 143-146) (CASTELO, 2011, p.260).

A questão da ética, para o autor, é apresentada como valores capazes de moldar a realidade a partir da ação de indivíduos autônomos e conscientes dos problemas sociais, destacando-os das condições materiais e históricas. Para Castelo,

> A questão que não é posta pelos intelectuais do social-liberalismo é que a ética e a moral não se constituem como valores absolutos e transversais a todas as classes e grupos sociais, formulados de maneira isenta e sem condicionantes sociais e políticos. Cada uma das classes forma, a partir das suas experiências concretas e subjetivas, sistemas de valores diferentes, alguns conflitantes entre si, tal qual acontece com as ideologias (CASTELO, 2011, p.263).

O último ponto, o Estado na "questão social", é um ponto fundamental para o autor, pesquisador da área do Serviço Social, e para nós. A crítica incidiu sobre a participação do Estado nas experiências vistas como mal-sucedidas do socialismo e do Walfare State. Assim, a saída seria a participação "ativa e consciente" do "Terceiro Setor": "Sociedade civil e Estado – incluindo empresas e bancos –, de forma parceira e

equânime, assumiriam responsabilidades pelo combate as sequelas mais deletérias da 'questão social'" (CASTELO, 2011, p.263).

Destacamos o primeiro elemento, pois o retomaremos mais à frente. Antes, porém, precisamos retomar um ponto que foi enunciado ao apresentarmos a tese de Castelo: a razão de não tratarmos o fenômeno nos mesmos termos do pesquisador. Para nós, ancorados nas contribuições da historiadora Virgínia Fontes, notadamente em seu livro *O Brasil e o Capital-imperialismo: teoria e história*, entendemos o processo, como já dito, através da categoria de *capital-imperialismo*. A recusa do termo "neoliberalismo" pode ser justificada com as palavras de Fontes, pois ele

> recobre uma variedade muito grande de práticas, de políticas e de proposições, e arrisca-se a encobrir as características específicas do capital-imperialismo contemporâneo, admitindo proposições antineoliberais que se limitam a sugerir um retorno impossível ao "bom e velho" capitalismo industrial. Em outro viés, o termo acomoda mal as transformações ulteriores, como a terceira-via ou o volume gigantesco de recursos públicos destinados a salvar bancos e empresas em todo o mundo, sobretudo a partir de 2008, levando a aposição de adjetivos suplementares (FONTES, 2010, p.260).

Ou seja, podemos dizer que ao utilizar o tão corrente termo "neoliberalismo", nos afastamos do conteúdo (capitalismo) e enfatizamos a forma atual do capitalismo, como se o passado do capitalismo industrial se apresentasse de forma idealizada.

De todo modo, os governos do Partido dos Trabalhadores, sobretudo os dois governos Lula (2003-2011), são fundamentais para compreender as alterações do Estado, em sentido ampliado e em sentido estrito, tema em que o nosso objeto está imerso. As fundações e institutos que compõem o Conglomerado Lemann são forjadas e ganham musculatura e projeção na esteira do processo histórico que vem sendo abordado. Mais ainda, no caso específico da Fundação Lemann ela se fortalece, sobretudo no protagonismo na elaboração das políticas públicas educacionais de âmbito nacional exatamente no momento em que o modelo conciliatório do PT está em crise. Ou crises, como propõe Badaró, que começaram a dar sinal no contexto da crise capitalista

internacional de 2008, que reverberou no Brasil logo em 2009 com uma queda brusca da taxa de crescimento econômico que logo foi recuperada devido a parceria com a China (BADARÓ, 2020, p.147).

Para mitigar os efeitos da crise, o governo apostou em crescimento real do salário mínimo, políticas sociais focalizadas, crédito (e endividamento) das famílias e subsídios a determinados setores do capital. Essa aposta foi perdendo força até seu esgotamento em 2014, na esteira da crise política aberta com as Jornadas de Junho de 2013. Nas palavras do historiador Marcelo Badaró

> Em junho de 2013, a partir de protestos contra a elevação dos preços das passagens de transporte urbano, no contexto da Copa das Confederações (evento da FIFA preparatório para a Copa do Mundo de Futebol, que aconteceria no ano seguinte), milhões de brasileiros foram às ruas, numa onda de manifestações com pauta fragmentada e sem direção unificada. As chamadas "Jornadas de Junho" marcaram, de um lado, a emergência de demandas populares por direitos universais – como melhoria dos sistemas públicos de saúde e educação – e, por outro lado, um primeiro ensaio da ocupação de espaços políticos por parte de um setor organizado de direita, que se apresentou publicamente com pautas de combate à corrupção (BADARÓ, 2020, p.148).

Sobre esse evento, crucial para a história recente do país, muito se debruçou: análises de sociólogos, antropólogos, cientistas políticos e historiadores foram e são feitas até hoje, mais de dez anos depois, para compreender as causas, os sentidos ali disputados, as consequências etc. Para nós, além de Marcelo Badaró, Felipe Demier e Gilberto Calil abordam o tema de maneira importante, dialogando com outros campos (BADARÓ, 2020; DEMIER, 2017, 2022; CALIL, 2013). Os três apontam para duas questões comuns: o perfil dos manifestantes – um perfil heterogêneo; e a recusa a tese corrente, famosa em algumas frações do petismo, de que as "origens" do bolsonarismo estão nos eventos de 2013.

A primeira questão está relacionada a uma comparação comum feita por pesquisadores entre os protestos de 2013 e os de 2015. Nascido de uma miríade de insatisfações – universalizantes, como evidenciado na citação anterior – Junho termina

capturado pela direita. Nesse sentido Demier afirmou que houve dois junhos: aquele que fomentou a mobilização popular e aquele que reforçou elementos reacionários já presentes na sociedade brasileira, como a antipolítica expressa na recusa à política, aos partidos políticos e na bandeira anticorrupção (DEMIER, 2023, p.14). Enquanto Junho de 2013 foi disputado pela direita e pela esquerda – tanto a moderada que estava no poder, quanto a radical que ocupava as ruas.

A estratégia adotada pelas direitas e pela esquerda moderada, como aponta Demier, foi de afastar as esquerdas radicais das ruas a partir de três eixos levados a cabo pela grande imprensa: depois de condenar as manifestações, a imprensa passou a saudá-las buscando pautá-las, como demonstrou o historiador

> Em função da cobertura midiática, criou-se uma situação um tanto quanto absurda, de traços surreais: milhares e milhares de pessoas iam aos protestos exigir serviços públicos baratos e de qualidade, mas, ao retornarem para suas casas, recebiam a notícia pelos telejornais de que, na verdade, haviam, todas elas, ido às ruas para combater uma PEC desconhecida, pedir abstratamente o "fim da corrupção", clamar pela prisão dos "mensaleiros" e até mesmo exigir a tal redução do número de ministérios (DEMIER, 2023, p.6).

O segundo eixo da estratégia burguesa foi a propagação midiática da ideologia antipartido, que encontrava lastro na realidade política e social brasileira, visto que um conjunto de acontecimentos como "a adequação do Partido dos Trabalhadores (PT), no poder, ao programa contrarreformista e às práticas de congraçamento que imperam no Legislativo (como o "mensalão", certamente não inventado pelo partido de José Dirceu)" contribuiu para o sustento da ideia de que "todos os partidos e todos os políticos são iguais" (DEMIER, 2023, p.11).

O terceiro e último passo da estratégia burguesa foi, depois de ter afastado o perigo da esquerda radical, acabar com as manifestações, dividindo os manifestantes entre "pacíficos" e "vândalos", que buscava legitimar a repressão policial às manifestações. Nesse sentido, as ações estratégicas assumidas em 2013 que serviram "para isolar a

esquerda radical nas mobilizações, dirigi-las com outros propósitos e, por conseguinte, encerrá-las mostrou-se vitoriosa" (DEMIER, 2023, p.16).

Em 2015, ao contrário de 2013, as ruas foram ocupadas por um segmento e por razões bem definidas. Se, em 2013, jovens trabalhadores com demandas de qualificação dos serviços de transporte, de saúde, de educação, com reivindicações de direito à cidade e de enfrentamento à repressão foram às ruas de todo país, em 2015 foi a vez setores de classe média alta, sobretudo, com um perfil etário mais elevado, como evidencia Gilberto Calil em entrevista concedida a André Antunes, da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio em 2018 (ANTUNES, 2018).

Como evidenciou Marcelo Badaró

> Assim, ao longo de 2015, cresceram, com apoio burguês, as manifestações anticorrupção e contrárias ao governo, convocadas e mobilizadas por novas organizações de direita, que emergiram depois das Jornadas de Junho de 2013. As manifestações contra a corrupção, identificadas politicamente como atos contra os governos do PT e, logo, pela derrubada de Dilma Rousseff, marcaram um investimento de novo tipo das organizações conservadoras e reacionárias nas mobilizações de rua, que procuraremos explicar no próximo capítulo. Os atos convocadas (sic) por essa "nova direita" receberam por parte dos governantes um tratamento muito distinto daquele que marcou Junho: governadores de oposição ao governo e parlamentares se mostraram presentes e apoiaram os atos, com divulgação e liberação dos transportes públicos; as polícias militares confraternizaram com os manifestantes e as bombas de gás e balas de borracha foram substituídas por poses sorridentes em *selfies*; as grandes corporações da mídia convocaram, repercutiram, fizeram coberturas de dia inteiro ao vivo e deram dimensões de massas, através do uso seletivo das imagens, mesmo quando os atos não as tinham (BADARÓ, 2020, p.159-160).

Para além das diferenças sociais e de reivindicações dos protestos de 2013 e 2015, há uma diferença no tratamento como demonstrou a citação.

A segunda questão apontada anteriormente que une as interpretações dos três historiadores que endossamos é o combate à tese de que Junho chocou o "ovo da serpente" do bolsonarismo. Essa ideia tem, de saída, dois problemas: o não reconhecimento da pavimentação anterior de uma direita fascista; e certa obnubilação dos problemas do Governo Dilma Rousseff, bem como das contradições do modo de governar petista de conciliação de classes.

A organização das direitas é o objeto de estudo de Flávio Casimiro. Em livro lançado em 2018, intitulado *A nova Direita: aparelhos de ação política e ideológica no Brasil contemporâneo*, fruto de sua tese de doutoramento, Casimiro fez uma análise sistemática das organizações político-ideológicas da burguesia brasileira entre 1980 e 2014. Nesse movimento, evidencia os arranjos e as disputas acerca do projeto de sociedade no recorte temporal enunciado, bem como as alterações no Estado desdobradas dessas disputas. Já no livro publicado em 2020, *A tragédia e a farsa: a ascensão das direitas no Brasil contemporâneo*, o autor analisou também quais frações das burguesias se alinham ao projeto da extrema-direita. Para ele,

> O atual alinhamento das forças das direitas no Brasil sinaliza para a eminência de uma espécie de burguesia emergente, que definitivamente se constitui como representante das classes dominantes – e que até agora não ocupava a posição de protagonista na complexa relação de condensação de forças que relaciona dialeticamente sociedade civil e Estado. Esse segmento das classes dominantes, que aqui estou chamando de burguesia emergente ou "nova direita", anseia e busca a qualquer custo por sua expansão e internacionalização no conjunto da economia mundo, e a institucionalidade do Estado constitui-se como meio e resultado dessas relações de construção de hegemonia (CASIMIRO, 2020, p.152).

A chamada burguesia emergente, ainda com Casimiro, encontra "no discurso moralista e antiprogressista de extrema-direita o veículo para acessar outros estratos de classe a partir de soluções simplistas e reducionistas" (CASIMIRO, 2020, p.153). Sintetizadas nas ideias de "ultraliberalismo" na economia, conservadorismo nos costumes, luta anticorrupção pela negação da política e antipetismo engrossam o coro do espectro da direita, daquela mais clássica, passando pela social-liberal, até os segmentos da extrema-direita (CASIMIRO, 2020).

O que queremos destacar, portanto, é que as organizações de extrema-direita já se articulavam há bastante tempo, como demonstra Gilberto Calil em sua pesquisa sobre o chamado ideólogo do bolsonarismo, Olavo de Carvalho. Em artigo publicado em 2021, Calil analisou a trajetória intelectual de Carvalho desde os anos 1960, quando começou a escrever em jornais, até sua relação com a família Bolsonaro e sua consequente posição

de intelectual do bolsonarismo, passando pela criação do sítio eletrônico Mídia sem Máscara (MSM) em 2002, veículo que, segundo Calil, o projetou como referência intelectual da extrema-direita.

> (...) por mais de uma década, o MSM foi o principal instrumento de difusão das ideias de Carvalho, funcionando como "[...] instrumento poderoso para unificar organizativamente e ideologicamente a direita fascistizante" (PATSCHIKI, 2012, p. 146). A pesquisa de Patschiki indica que o sítio criado por Carvalho era "[...] bancado pela publicidade da Livraria Cultura, por doações através da ONG Instituto Brasileiro de Humanidades, e alegadamente pela Associação Comercial de São Paulo (ACSP)" (PATSCHIKI, 2012, p. 146) (CALIL, 2020, p.70).

Calil abordou a criação de outros aparelhos privados de hegemonia ligados a Olavo de Carvalho, tanto no Brasil, quanto nos Estados Unidos, país onde viveu o ideólogo da extrema-direita, que tem como elemento aglutinador, segundo o historiador, o anticomunismo.

A questão que rondou os primeiros momentos após a eleição de Bolsonaro em 2018 e o início do seu governo foi: é possível pensar o bolsonarismo como expressão contemporânea do fascismo? Os pesquisadores responderam de diferentes maneiras a essa pergunta. Aqui, por ora, destacamos apenas a visão de Calil que analisou tanto o integralismo no século XX, quanto o bolsonarismo da atualidade.

> Como o olavismo não constitui propriamente um movimento, mas fornece bases ideológicas para o movimento bolsonarista, torna-se especialmente importante avaliar sua ideologia, sem deixar de considerar que, como já mencionamos, o público principal para o qual se destina seu discurso é a pequena burguesia. Dentre os inúmeros componentes ideológicos do fascismo, pode-se indicar o anticomunismo, o antiliberalismo político, o chauvinismo, o discurso antissistema e antipartido, a criação de inimigos sociais, uma visão elitista, o anti-intelectualismo, militarismo, armamentismo e veneração ao líder (Cf. proposto em CALIL, 2005, 147). Considerando-se estes aspectos, claramente há uma grande identidade entre a ideologia olavista e estes elementos ideológicos, pelo que, como já indicava Patschiki, o olavismo situa-se no interior do universo ideológico do fascismo (CALIL, 2021, p.74).

Para além de debates teóricos e historiográficos que o período da história recente do Brasil suscita, nosso objetivo ao apresentar a pesquisa de Calil foi, com esse exemplo, mostrar que a extrema-direita brasileira vinha se organizando desde muito antes da figura de Jair Bolsonaro se projetar nacionalmente no contexto da votação da Câmara dos Deputados

em 2016. Visão que adensa a recusa à tese de que as origens do bolsonarismo estavam nas Jornadas de Junho de 2013, como abordamos anteriormente.

Além disso, nosso objetivo mais amplo é situar tanto o contexto de criação quanto o fortalecimento do Conglomerado Lemann, bem como seus posicionamentos a depender da conjuntura política do país. Não à toa abrimos o capítulo com as falas aparentemente contraditórias de Jorge Paulo Lemann: ele se tornou uma figura que faz política, que tem intenções claras em suas ações organizativas, mas que nega, para fora, a política. Isso se explica a partir da história mais longa da burguesia brasileira e, notadamente, da história mais recente, de 2013 para cá.

Mais ainda, defendemos que a mudança de postura de Lemann expressa um movimento maior: o *hegemonismo*, ou, "a generalização dos procedimentos de convencimento com base seja em entidades empresariais, seja no financiamento por APHs empresariais de associações de cunho popular" (FONTES, 2017, p.14). A historiadora Virgínia Fontes defendeu que o hegemonismo tem o objetivo de "enfrentar diuturnamente qualquer possibilidade de elaboração organizativa e política por parte de setores populares e bloquear o sentido de classe de sua atuação", ao passo que, "contribuiu fortemente para o esvaziamento da própria forma de sustentação que o originou e que supostamente seria por ele reforçada" (FONTES, 2017, p.14-15). Estamos falando, pois, de um ativismo empresarial que se preocupa em minar a participação popular das decisões, ao mesmo tempo que fortalece, em várias frentes (na sociedade política, na sociedade civil, na opinião pública) e de várias formas, o alastramento dos interesses de classe.

O crescimento – em número e importância – dessas entidades, desde a década de 1990, provocou um enrijecimento do Estado, pelo afastamento das formas de participação popular, ao passo que, as entidades associativas empresariais se entrelaçaram, cada vez

mais, ao Estado restrito. Entidades que agora convertem as necessidades e reivindicações sociais em projetos políticos elaborados e implementados por elas (FONTES, 2017, p.14).

A partir de duas temáticas fundamentais, a educação pública e a gestão pública, a historiadora desvela uma característica fundamental desta quadra histórica: a competição inter-empresarial na ocupação dos postos públicos, em um esvaziamento das diferenças entre os espectros políticos de esquerda e direita: “qualquer que seja o partido vencedor, o programa e o método estão traçados” (FONTES, 2017, p.23).

Esse hegemonismo, posto em prática pelo Conglomerado Lemann, deve ser analisado a partir da investigação das estratégias e táticas perpetradas pelas organizações que compõem o Conglomerado. Esse é nosso objetivo nas próximas páginas: analisar os projetos da Fundação Lemann e da Fundação Estudar, quais são os públicos-alvo, quais são seus objetivos, que função cumprem no conjunto dos aparelhos privados de hegemonia empresariais. Assim, depois de trazer alguns elementos sobre a história recente do Brasil, enfatizando a análise da atuação burguesa,nos deteremos, a partir de agora, a análise dos dois APHs.

2.2. Banco Garantia: o “mito fundador” da “Cultura Garantia”

Se o leitor procurar em biografias ou sites sobre a trajetória de Jorge Paulo Lemann, encontrará a versão oficial que tenta evidenciá-lo como *self made man*, ou seja, aquela pessoa que construiu sua fortuna sozinho, com percalços e vindo de uma família pobre. No entanto, a própria trajetória o contradiz, já que, nos anos 1950 saiu do Brasil para estudar em Harvard, movimento possível para um seleto grupo de pessoas.

Além disso, ao averiguar as suas origens familiares, é possível descobrir que seu pai foi um importante empresário suíço do ramo de laticínios, tendo fundado a fábrica Leco (Lemann & Company), mais tarde transformada em parte da empresa Vigor. Outra informação levantada no *site* da Forbes é a ligação dos avós maternos do suíço-brasileiro com a exportação de cacau no sul da Bahia, o que ajuda a explicar os elos suíços e sua mãe, baiana de Salvador (FORBES, 2019). Ou seja, a árvore genealógica contribui na desmontagem do *mito* criado por ele mesmo de ser um *self mademen*, que muito errou – fato destacado sempre pelas falas de Lemann – para conseguir acertar e construir seu império.

O império de Jorge Paulo Lemann tem como base a ideia de "Cultura Garantia", marca de todas suas empresas e, em nossa pesquisa, tomamos como hipótese a ideia de que essa "cultura" pode ser identificada também nos seus empreendimentos da sociedade civil. Assim, torna-se fundamental entender o que é essa chamada cultura Garantia, seus pilares e formas de funcionamento.

O nome e a prática nascem da Corretora Garantia – comprada por Lemann, Luiz Cezar Fernandes, José Carlos Ramos da Silva, Adolfo Gentil e Guilherme Arinos Barroso Franco em 1971. Alguns anos antes, Jorge Paulo Lemann havia se formado em Economia pela Universidade de Harvard (1961) – daí talvez um dos motivos de seu fascínio em torno desta universidade, tinha ido à Suíça fazer estágio no Banco Credit Suisse, onde ficou por sete meses, e voltado ao Brasil em 1963, quando foi contratado pela Invesco, que quebrou três anos depois.

O ano da compra da Corretora Garantia é emblemático, já que data também o auge do assim chamado milagre econômico do governo Médici (1969-1974), terceiro presidente-ditador do regime militar. O golpe empresarial-militar havia sido dado em 1964 pela articulação entre os militares e o empresariado industrial, manifestada no

"complexo" Escola Superior de Guerra (ESG) – Instituto de Pesquisas Econômico-Sociais (IPES) – Instituto Brasileiro de Ação Democrática (IBAD), que trabalharam tanto na desestabilização do governo João Goulart, quanto na consolidação do golpe (DREIFUSS, 1987). Entretanto, o golpe de 1964 não mudou o modelo de acumulação que vinha sendo desenvolvido desde os anos 1950, ao contrário, ele o consolidou e correspondeu à redefinição do pacto do poder no país, rompendo o pacto até então vigente, qual seja, o populista.

Ainda na Corretora Garantia, Jorge Paulo Lemann vai começar as parcerias longevas de sua trajetória. Em 1972, Marcel Herrmann Telles foi contratado para trabalhar como liquidante [27] e, no ano seguinte, Carlos Alberto Sicupira também começou a trabalhar na corretora.

Foi na década de 1970, precisamente no ano de 1976, durante o governo Geisel (1974-1979) que a Corretora Garantia foi autorizada pelo Banco Central a se tornar Banco Garantia. Aqui, já é possível notar uma alteração nos rumos dos empreendimentos lucrativos de Lemann, pois há uma ampliação da sua atuação no mercado financeiro, deixando de ser uma intermediária das negociações e se torna uma operadora de crédito.

O Banco Garantia, de mesmo nome da antiga corretora, foi o início da prática da "cultura Garantia", sendo tomado quase como um mito fundador, já que o carimbo – nome e gestão - "garantia" é utilizado em diversos empreendimentos posteriores. Vale dizer, entretanto, que esta não é uma criação de Lemann. É, ao contrário, inspirada na experiência do banco de investimentos americano Goldman Sachs onde as práticas eram calcadas, primordialmente, na meritocracia e na fidelidade quase absoluta ao banco (CORREA, 2013). Daí já é possível verificar um dos componentes dessa forma de gerir:

[27] Administrador encarregado de pagar as dívidas e executar os bens da corretora.

a cópia. Lemann sempre afirma que "inovações que criam valor são úteis, mas copiar aquilo que funciona bem é muito mais prático" (EXAME, 2014). Também diz:

> "Nossa cultura é formada por coisas que observamos em outros lugares e copiamos. As grandes influências foram o Goldman Sachs, de onde tiramos ideias para o programa de trainee e a cultura de ser dono, o Walmart, de onde aprendemos a ter eficiência com custo baixo, e a GE de Jack Welch, que tinha controles rígidos nas operações" (EXAME, 2014).

Outra característica da "versão Lemann" é a ideia de que há um *tipo* de profissional a ser contratado, sintetizado pela sigla PDS (*poor, smart, deep desire to get rich*). Esse perfil está baseado em outros dois pilares da "cultura Garantia": a meritocracia e o *partnership*, ou, a possibilidade de se tornar sócio.

A meritocracia, nesse caso, significa sujeitar-se integralmente aos seus padrões de administração e gestão, em troca de ganhos futuros. Nesse sentido, a ideia de recompensar esforço pelo mérito nubla as diferenças de origem, de trajetórias, de classe, de gênero, de raça… E, ainda, visa dar ares de imparcialidade a critérios elaborados e aplicados por quem decide quem está melhor adaptado ao projeto levado a cabo exatamente pelos tomadores de decisão. No caso das empresas Lemann, a "recompensa" futura seria, então, tornar-se sócio da empresa. Isso não acontece com facilidade, visto que, por exemplo, em 30 anos de Banco Garantia, apenas 40 homens chegaram a ser sócios (CORREA, 2013). Com o objetivo de comparar os dados, pesquisamos o nome de Jorge Paulo Lemann no JusBrasil, plataforma jurídica voltada ao acompanhamento de informações jurídicas. Lá, descobrimos 87 processos – encerrados e em andamento - que citam o CPF de Lemann, sendo 13 deles trabalhistas [28]. A particularidade de tornar-se sócio, nesse caso, é a de oferecer uma parcela muito pequena de ações, que serão

[28] Conferir em: https://www.jusbrasil.com.br/nome/jorge-paulo-lemann/cpf-EiN_Y5zziFT. Acesso em: 02 abr. 2025.

obrigatoriamente compradas pelos funcionários, o que também pode ser visto como forma de atar os funcionários à empresa.

O caso de um dos dois principais sócios de Lemann, Marcel Telles, é exemplar, pois opera como possibilidade de outros funcionários chegarem ao posto dele. Ou seja, nesse caso, a ideia de meritocracia e *partnership* também tende a propagandear casos particulares como possibilidade de todos. Telles é o *"case de sucesso"* da "cultura Garantia". Ele chegou à Corretora Garantia em 1972, quando tinha 22 anos, com quatro anos de experiência no mercado financeiro. Foi indicado por amigos a Luiz Cezar Fernandes e, em três meses, chegou ao cargo que almejava quando fora contratado, o de operador de *open market* [29]. O terceiro elemento do trio, Carlos Alberto Sicupira, ou Beto, por outro lado, chegou no Garantia em 1973 convidado pelo Lemann, que o treinou para replicar a cultura Garantia nas empresas adquiridas posteriormente. Foi Sicupira, por exemplo, o responsável pela administração das Americanas à época de sua aquisição, na década de 1980.

2.3. Das Lojas Americanas à Americanas S.A. e chegando até a fraude

As Lojas Americanas foram fundadas em 1929 por quatro estadunidenses - John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borge -, daí seu nome, em Niterói, no Rio de Janeiro. A varejista foi adquirida em 1982 pelo Banco Garantia a partir de um método típico das aquisições de Jorge Paulo Lemann e seus dois principais sócios, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira. Aliás, foi este último quem liderou o processo de análise e estudo da possibilidade de compra das Lojas Americanas.

[29] As operações de *open market* acontecem quando o Banco Central compra ou vende títulos de dívidas públicas a bancos comerciais.

O método de aquisição Lemann visa, em primeiro lugar, empresas que estão passando por alguma dificuldade financeira, como era o caso das Americanas no início da década de 1980. Neste caso, em particular, foi aplicado o que se chama de “aquisição hostil”, ou seja, compra forçada de uma empresa que não está à venda. Na prática, o Banco Garantia foi comprando ações das Americanas, que estavam no mercado de capital brasileiro desde a década de 1940, aos poucos até se tornar o sócio majoritário e, portanto, assumir o controle da varejista.

Depois de assumir o controle da empresa, é a hora de colocar em prática a chamada “Cultura Garantia”, forma de gestão que, como o nome evidencia, é desenvolvida por Lemann desde seu primeiro negócio, a Corretora Garantia, fundado nos anos 1970 e adquirido pelo Credit Suisse em 1998. Há, inclusive, um boato de que a venda do Garantia foi feita em um contexto de inadimplência, dado que Lemann e seus sócios ficaram anos fora do mercado de investimento, mais precisamente até 2004, quando o trio de sócios juntamente com Alex Behring e Roberto Thompson Motta fundou a 3G Capital. É importante, entretanto, diferenciar a 3G neste cenário, tendo em vista que ela é uma empresa de *private equity*, ou seja, não atua no mercado de ações, mas investe em empresas de capital fechado que se volta a empreendimentos já estabelecidos com o objetivo de lucrar com uma futura venda.

De acordo com matéria do Estadão de 26 de janeiro de 2023, a 3G detém 31% das ações das Americanas, bem como detém a AB InBev, a Kraft Heinz (adquirida em 2013), a Restaurant Brands Internacional (adquirida em 2010; dona do Burguer King; em 2015, adquiriu a rede de cafés canadense Tim Hortons e em 2017, a Popeyes). A aquisição mais recente foi feita em 2021 quando a 3G comprou uma multinacional fabricante de cortinas e persianas, a Hunter Douglas.

Conforme aponta a jornalista Cristiane Correa na biografia escrita sobre Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupura, o trio – encabeçado pelo último neste processo – demitiu 40% do quadro de funcionários das Americanas nos primeiros meses, o que na época representava 6500 pessoas, colocando em prática a máxima "custo é como unha, tem que cortar sempre", repetida à exaustão por Sicupira. Também implementou o sistema de remuneração variável e, inspirada na Wal-Mart, varejista estadunidense, Sicupira colocou em prática a ideia de que o preço baixo seria o modo de trabalho da empresa recém adquirida, o que implicava em permanente redução de custos, práticas que compõem a chamada cultura Garantia.

A volatilidade é uma marca do atual estágio do capitalismo, altamente financeirizado, concentrado no mercado de ações e títulos, o que significa alta rotatividade de compra e venda de empresas e enorme concentração da propriedade. O caso em tela evidencia esse movimento: a Americanas, nascida como loja física, em 2006 funde-se com Submarino, Shoptime Sou Barato e Americanas.com, e se transforma também em B2W Digital, empresa de comércio digital. Até 2021, quando a B2W deixou de existir – quando se fundiu com as Lojas Americanas S.A tornando-se Americanas S.A. – as Lojas Americanas detinham mais de 60% das ações da empresa.

Para se ter uma ideia da atuação ramificada da B2W, a empresa adquiriu em 2020 a Supermercado Now, *startup* de entrega de mercado fundada em 2016; controlou o site de venda de ingressos Ingresso.com de 2006 a 2015; fundou a B2W viagens em 2007 e operou o site Submarino Viagens; por fim, criou em 2018 a Ame Digital, um aplicativo que funciona como carteira de pagamento para lojas da B2W que oferece ao consumidor um retorno financeiro da compra (*cashback*).

2.3.1. A trajetória e o método da fraude

No dia 11 de janeiro de 2023 a Americanas divulgou o que se considera como "fato relevante" para o mercado. A relevância se daria ao fato de que a empresa teria identificado "inconsistências contábeis" girando em torno de 20 bilhões de reais. O fato relevantíssimo levou à demissão do CEO Sergio Rial nove dias depois de ser nomeado. Três dias depois veio à tona que o fato era duas vezes mais relevante, visto que o rombo era de 43 bilhões de reais no total, o dobro do previamente anunciado. Vale dizer que a empresa PwC, auditora das Americanas desde 2019, aprovou as demonstrações financeiras de 2021. Alguns dias depois o rombo passou a ser de R$40 bilhões, o dobro do que fora aventado no início. Já em fevereiro de 2023, a Americanas atualizou o valor total da dívida para R$ 47,9 bilhões.

Para tentar entender o que esse episódio representa, temos de adentrar no mundo econômico e jurídico. É comum que empresas atuem fazendo risco sacado, ou, *forfait*. Ou seja, para ter crédito, a empresa "terceiriza" a dívida da compra de produtos (com os fornecedores) para bancos, que pagam as dívidas da empresa e, ainda, recebem juros desse empréstimo. No caso em tela, aparentemente, o *forfait* foi registrado de maneira equivocada no balanço da empresa.

Há quem levante a hipótese de fraude, dado que o "registro equivocado" vinha ocorrendo há alguns anos, conforme reportagem publicada na Revista Piauí:

> Eles recorriam a essa maquiagem por dois motivos. Primeiro porque, ao esconder as operações de risco sacado, a varejista conseguia apresentar um balanço com lucro (falso) e não com prejuízo (verdadeiro). Durante dez anos, o balanço brilhou como se a empresa fosse saudável e as ações da companhia se valorizaram, ano após ano, levando mais e mais investidores a comprar seus papéis – o que acabava garantindo mais dinheiro no caixa. Os bons resultados – fictícios – ajudavam a Americanas a se capitalizar e obter empréstimos junto aos bancos. O segundo motivo era a ganância dos gestores. Como eram remunerados com base no desempenho da companhia, os executivos embolsavam bônus estratosféricos quanto melhor fosse o resultado. Parte desses bônus era pago em ações da varejista. Portanto, eles ganhavam duas vezes: com os bônus recebidos pelo bom desempenho da empresa e com a

> valorização das suas ações, turbinadas pelos números maquiados (DIEGUEZ, 2023).

Uma das bases da "cultura Garantia", a remuneração pelo mérito é, pois, uma de suas ruínas também: a fraude visava, dentre outras razões, gerar bônus maiores para os executivos da empresa. A reportagem de junho de 2023 também retrata a forma de relação das Americanas com seus fornecedores:

> a Americanas se comprometia a pagar o fornecedor em 30 dias, mas mudava unilateralmente o prazo para 60 dias. Quando o fornecedor ligava para reclamar, a ordem era não atender. Depois, o prazo era alterado para 90 ou 180 dias, até deixar o fornecedor estrangulado. Feito isso, eles entravam em contato, avisando que iam pagar, mas com desconto e sem juros. "O cara já estava tão desesperado para receber que fazia qualquer negócio", contou uma ex-funcionária do setor de compras (DIEGUEZ, 2023).

Essa prática, com o tempo, tende a atar a empresa fornecedora à Americanas, como foi o caso da empresa de logística Forte Minas, de Contagem. Conforme conta Consuelo Dieguez, em 2013, Moacir de Almeida Reis, proprietário da empresa, recebeu uma proposta da Americanas para transportar os produtos da varejista e os da Submarino, uma subsidiária da companhia, em várias cidades do estado de Minas Gerais. A empresa de logística foi crescendo para atender à demanda da Americanas:

> Em 2016, Moacir Reis pediu à Americanas o cumprimento do reajuste previsto no contrato. Três anos haviam se passado sem que a empresa fizesse a correção. Em 2020, já com as contas apertadas, ele insistiu junto à varejista para que cumprisse a cláusula de reajuste nunca pago. A empresa não apenas não deu o reajuste, como ainda cortou 5% do valor da remuneração. Para completar, a varejista começou a atrasar os pagamentos. Primeiro 30 dias, depois 60, por fim 90 dias (DIEGUEZ, 2023).

Pressionado, o dono da Forte Minas pensou em vender a empresa, chegou a receber uma proposta, mas a Americanas tinha prioridade na aquisição, conforme previa o contrato. Então, em janeiro de 2021, Moacir Reis procurou a empresa em 15 de janeiro de 2021, para informar que havia recebido uma proposta de compra de um concorrente da varejista, mas a Americanas manifestou seu interesse em ficar com a Forte Minas, impedindo a venda para a outra companhia.

> Duas semanas depois, em 29 de janeiro, ele recebeu uma ligação desesperada de seu gerente: a Americanas mandara um aviso dizendo que encerraria no dia seguinte o contrato com a Forte Minas e recolheria todos os produtos dos galpões. Os funcionários vazaram a informação, e clientes, com medo de não receberem seus produtos, saquearam os galpões, segundo relato do filho de Moacir Reis. Em pouco tempo, a Forte Minas estava falida. Foram devolvidos 29 galpões e demitidos trezentos funcionários (DIEGUEZ, 2023).

A história ilustra bem a forma de aquisição, gestão e relação das empresas de Lemann e de seus sócios. Esses e outros "ensinamentos" podem ser lidos em um livro intitulado "Dobre seus lucros: 78 maneiras de reduzir os custos, aumentar as vendar e melhorar drasticamente o resultado de sua empresa, em seus meses ou menos" escrito por Bob Fifer. A edição de 2012, a qual temos acesso, traz orgulhosamente na capa uma citação da Revista Exame dizendo: "o livro de cabeceira de Marcel Telles, fundador da AmBev". O livro é dividido em cinco parte com "conselhos" sucintos. Interessa-nos a parte três, referente à redução de custos, pilar da "Cultura Garantia". O "conselho" que abre esta seção diz que "todo custo pode ser reduzido": o argumento é que o custo é um "mal necessário" e o conselho de Fifer sobre isso é primeiro cortar os custos e depois "fazer perguntas".

Especificamente sobre a relação com os fornecedores, alvo do trecho da reportagem abordada anteriormente, destacamos as etapas 24 e 37. Na 24, "decrete congelamentos e cortes", Fifer defendeu o envio de uma carta para os fornecedores dizendo que "os tempos andam ruins e que de agora em diante (ou nos próximos doze ou dezoito meses) você *não* aceitará aumento de preços, portanto, não adianta insistir" e segue: "e, agora, o curso de pós-graduação. Envie a mesma circular, mas em vez de decretar o congelamento, decrete uma redução geral de 3%" (FIFER 2012, s/p.). Como se vê, o tom sugere uma espécie de ameaça para conseguir preços mais baixos. Já a etapa 37 intitulada "contas a pagar" prevê:

> Um método fácil de favorecer o balanço da sua empresa esse ano (embora só funcione uma vez) é atrasar seus pagamentos. A maioria dos fornecedores prefere esperar para receber a perdê-lo definitivamente como cliente. Passe a

> pagar suas contas em 45 dias, depois sessenta dias, depois em três ou seis meses, no caso dos fornecedores mais tolerantes. Nunca pague uma conta até que o fornecedor pergunte por ela pelo menos duas vezes. Certos fornecedores chegam a levar *dois anos* para reclamar o pagamento de uma conta (FIFER, 2012, s/p).

A etapa 24 sugeria uma ameaça de calote e a etapa 37 ensina *ipsis litteris* uma forma de maquiar os números da empresa. Algo similar ao colocado em prática no escandaloso e atual caso das Americanas.

Em audiência pública no contexto da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das Americanas, aberta para investigar a empresa depois da publicização da fraude, o agora diretor-presidente das Americanas S.A., Leonardo Coelho Pereira, defendeu a tese de fraude perpetrada, segundo ele, por um grupo de aproximadamente trinta pessoas ligadas à diretoria. A fala de Pereira buscou, a nosso ver, distanciar o trio Lemann, Telles e Sicupira da autoria e do conhecimento da fraude e esteve em consonância com o discurso oficial do trio, que se pronunciou pela primeira vez onze dias depois da notificação do "fato relevante" para afirmar que não tinham conhecimento das manobras contábeis.

À suspeita de fraude, soma-se o fato de que, de acordo com notícia do jornal O Globo do dia 13 de janeiro, diretores das Americanas venderam, no segundo semestre de 2022, mais de R$ 210 milhões em ações da empresa (O GLOBO, 2023).

O acontecimento teve dois desdobramentos ainda inconclusos: um pedido de recuperação judicial, feito pelas Americanas oito dias depois da publicização da fraude, e atendido pela 4ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro; e a investigação da Comissão de Valores Imobiliários (CVM) para apurar o ocorrido, a partir da denúncia dos acionistas.

De acordo com uma nota emitida pela CVM, estão abertos oito processos administrativos, a saber:

> (i) Processo Administrativo CVM nº 19957.000413/2023-18: aberto, em 12/1/2023, pela Superintendência de Relações com Empresas (SEP) da CVM, para apurar eventuais irregularidades envolvendo informações contábeis.

> (ii) Processo Administrativo CVM nº 19957.000415/2023-15: aberto, em 12/1/2023, pela Superintendência de Relações com Empresas (SEP) da CVM, para apurar eventuais irregularidades na divulgação de notícias, fatos relevantes e comunicados.
> (iii) Processo Administrativo CVM nº 19957.000425/2023-42*: aberto, em 12/1/2023, pela Superintendência de Relações com o Mercado e Intermediários (SMI), para apurar eventuais irregularidades nas negociações com ativos de emissão da companhia.
> (iv) Processo Administrativo CVM nº 19957.000452/2023-15: aberto, em 13/1/2023, pela Superintendência de Proteção e Orientação aos Investidores (SOI) da CVM, para apurar denúncia recebida pelos canais de atendimento da Autarquia.
> (v) Processo Administrativo CVM nº 19957.000491/2023-12: aberto, em 16/1/2023, pela Superintendência de Relações com Empresas (SEP) da CVM, para analisar a conduta da companhia, acionistas de referência e administradores no tocante à observância das Resoluções CVM 44 e 80, bem como pela Lei 6.404/76, em relação à divulgação do pedido de tutela cautelar antecedente e das informações contidas no referido pedido vis-à-vis as informações divulgadas, até então, a respeito das inconsistências contábeis divulgadas por meio do Fato Relevante de 11/1/2023, bem como em relação a decisão da Companhia de ajuizar pedido de recuperação judicial com créditos estimados em R$ 43 bilhões.
> (vi) Processo Administrativo CVM nº 19957.000530/2023-81*: aberto, em 16/1/2023, pela Superintendência de Registro de Valores Mobiliários (SRE), para tratar da atuação de intermediários enquanto coordenadores líderes em ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários de emissão da companhia.
> (vii) Processo Administrativo CVM nº 19957.000546/2023-94**: aberto, em 17/1/2023, pela Superintendência de Supervisão de Securitização (SSE), para avaliar a atuação das agências de classificação de risco de crédito no âmbito das emissões que contem com a Americanas S.A. como devedora ou coobrigada, de acordo com as disposições da Resolução CVM 9 (BRASIL, 2023).

No bojo desses acontecimentos, o trio de sócios divulgou uma carta dia 22 de janeiro de 2023, reproduzida a seguir:

> No dia 11 de janeiro de 2023, por meio de “fato relevante”, a Americanas S.A. tornou pública a existência de significativas inconsistências em sua contabilidade. Desde então, sempre com transparência e imediatismo, vários esforços vêm sendo feitos para o correto tratamento dos desafios que hoje se colocam à empresa.
> Usamos dessa mesma clareza para esclarecer de modo categórico e a bem da verdade que:
> 1) Jamais tivemos conhecimento e nunca admitiríamos quaisquer manobras ou dissimulações contábeis na companhia. Nossa atuação sempre foi pautada, ao longo de décadas, por rigor ético e legal. Isso foi determinante para a posição que alcançamos em toda uma vida dedicada ao empreendedorismo, gerando empregos, construindo negócios e contribuindo para o desenvolvimento do país.
> 2) A Americanas é uma empresa centenária e nos últimos 20 anos foi administrada por executivos considerados qualificados e de reputação ilibada.
> 3) Contávamos com uma das maiores e mais conceituadas empresas de auditoria independente do mundo, a PwC. Ela, por sua vez, fez uso regular de cartas de circularização, utilizadas para confirmar as informações contábeis da Americanas com fontes externas, incluindo os bancos que mantinham operações com a empresa. Nem essas instituições financeiras nem a PwC jamais denunciaram qualquer irregularidade.

> 4) Portanto, assim como todos os demais acionistas, credores, clientes e empregados da companhia, acreditávamos firmemente que tudo estava absolutamente correto.
> 5) O comitê independente da companhia terá todas as condições de apurar os fatos que redundaram nas inconsistências contábeis, bem como de avaliar a eventual quebra de simetria no diálogo entre os auditores e as instituições financeiras.
> 6) Manifestamos mais uma vez nosso compromisso de integral transparência e de total colaboração em tudo que estiver ao nosso alcance para esclarecer todos os fatos e suas circunstâncias.
> 7) Lamentamos profundamente as perdas sofridas pelos investidores e credores, lembrando que, como acionistas, fomos alcançados por prejuízos.
> 8) Reafirmamos o nosso empenho em trabalhar pela recuperação da empresa, com a maior brevidade possível, focados em garantir um futuro promissor para a empresa, seus milhares de empregados, parceiros e investidores e em chegar a um bom entendimento com os credores (*apud* JULIÃO, 2023).

Assim, Lemann, Telles e Sicupira afirmaram não saber das "inconsistências contábeis", pavimentando o caminho para culpabilizar apenas a diretoria pela fraude. Mesmo caminho apontado pelas apurações da CMV e pela investigação interna.

Em junho de 2023 a empresa publicou um relatório apontando que a diretoria antiga sabia da fraude e apontando as formas como maquiaram os números. A Americanas registrou contratos de verba de propaganda cooperada (VPC) de forma artificial, esses contratos inexistentes (somavam R$21,7 bilhões em setembro de 2022) foram usados para reduzir custos e inflar resultados. Esses contratos fictícios afetaram a contabilidade da empresa ao reduzir os valores das contas de fornecedores. As reduções indevidas chegaram a R$17,7 bilhões.

Além disso, conforme a investigação interna, a então diretoria fez empréstimos sem aprovação formal, contabilizados incorretamente, o que contribuiu para o ocultamento do nível real de endividamento da empresa. A Americanas também mascarou despesas com juros, lançando-os como reduções nas contas dos fornecedores, quando deveriam ter sido registradas como despesas financeiras. Em setembro de 2023, essa operação totalizava R$ 3,6 bilhões (JUNQUEIRA, 2023).

Em outubro de 2024, a investigação independente das Americanas publicou um outro relatório aprofundando a questão dos VPCs que não foram pagos. Em notícia da CNN Brasil, o processo explanado no relatório é explicado:

> Foram apurados supostos contratos vencidos desde 2016 e que nunca foram pagos. Entre as irregularidades, foram observadas cartas em duplicidade, alegação do fornecedor de que valores tinham sido quitados ou não reconhecimento de valores pelo fornecedor. Os VPCs geram um saldo na conta de fornecedores da Americanas. A varejista compilava a primeira versão do seu fechamento sem o efeito dos VPCs forjados. Esses resultados então eram reavaliados e ajustados com os valores dos contratos de acordo com as expectativas do mercado. A empresa planejava esses movimentos e identificavam esses contratos que sabiam que não seriam pagos como VPC B, que também eram chamados de VPC extra, carta fake ou carta ruim (NAKAMURA; IRAJÁ, 2023).

Como consequência, os resultados divulgados pela empresa estavam inflacionados, uma vez que os custos e despesas eram subestimados. Ao mesmo tempo, a conta de fornecedores era reduzida com base nos valores que, em teoria, os parceiros deveriam à varejista. No mesmo mês, a CVM acusou oito ex-executivos das Americanas de uso indevido de informações privilegiadas, dentre eles Miguel Gutierrez, o ex-presidente executivo.

No final do mesmo ano, a Americanas, em recuperação judicial, apresentou o plano de reestruturação aos acionistas. O plano prevê a colocação de R$ 12 bilhões no capital da empresa, dinheiro que vem dos três principais sócios da empresa, Lemann, Telles e Sicupira, e mais R$ 12 bilhões de bancos credores, convertendo parte da dívida em ações. O plano também versa sobre a venda da Natural da Terra e de 70% da Uni.Co, as vendas da unidade digital das Americanas e da *fintech* [30] Ame não são obrigatórias, mas não foram descartadas.

No plano, também há o detalhamento de prazos e modalidades de pagamento para cada tipo de credor. Por exemplo, os R$89,2 milhões de dívidas trabalhistas serão quitadas em até 30 dias após a homologação do acordo (MEIRELLES, 2023).

[30] Empresas que combinam tecnologia e inovação para serviços financeiros, competindo diretamente com o modelo tradicional.

Até o momento do fechamento desta tese, a última notícia sobre o caso foi publicada em primeiro de abril de 2025, indicando a denúncia do Ministério Público Federal (MPF) de 13 ex-executivos e ex-funcionários das Americanas por fraudes de valores que podem chegar a R$ 25 bilhões no dia 31 de março de 2025. Dentre eles, estão: (responsável pelo comando da Americanas por 20 anos), Anna Saicali (presidente da Ame Digital), José Timotheo Barros (vice-presidente) e Márcio Meirelles (vice-presidente) (SOUZA; SALDANHA, 2025). Os encaminhamentos apontam para o encobrimento das responsabilidades do trio de sócios em torno da fraude [31].

2.4. A história da AB InBev: a construção de um domínio mundial

O "método Lemann" pode ser observado, também, na construção da atual AB InBev [32]. Mais ainda, a construção da maior cervejaria do mundo integra o que a historiadora Virgínia Fontes chamou de capital-imperialismo, precisamente em sua tendência concentradora/centralizadora, como já apontavam Karl Marx e Vladimir Lênin.

[31] A pesquisadora Adriana Farias fez, à quente, uma relação entre a fraude nas Americanas e a fraude educacional defendida pelo trio de sócios. Naquele momento havia pressão de professores e até das fundações empresariais em torno da revogação/revisão do Novo Ensino Médio por parte do Governo Lula. Essa questão será tratada mais a frente na tese. O artigo denunciou as práticas do bilionário Jorge Paulo Lemann e seus sócios (como Marcel Telles e Beto Sicupira), donos da 3G Capital, relacionando o escândalo de fraude contábil nas Lojas Americanas a um projeto mais amplo de mercantilização de setores públicos, especialmente a educação. O texto criticou o envolvimento desses bilionários em projetos educacionais privatizantes. Essas iniciativas, embora apresentadas como filantropia, transferem gestões públicas para entidades privadas. Além disso, o artigo associou essas fundações à defesa do Novo Ensino Médio, criticado por reduzir disciplinas críticas (como Filosofia e História) e priorizar um ensino voltado ao mercado de trabalho precarizado. A reportagem enxergou um padrão nesses casos: Lemann e seus sócios utilizam sua influência econômica e política para lucrar com serviços públicos, enquanto escapam de responsabilidades sociais – seja em falências fraudulentas como a das Americanas, seja na transformação da educação em negócio. Assim, o texto apontou o processo atual em que as classes dominantes criam relações que favorecem a ampliação das desigualdades e corrosão dos direitos. Cf.: FARIAS, Adriana. Da fraude contábil nas Lojas Americanas à fraude educacional de Lemann e sócios. Brasil de Fato, 15 mar. 2023. Disponível em: https://www.brasildefato.com.br/2023/03/15/da-fraude-contabil-nas-lojas-americanas-a-fraude-educacional-de-lemann-e-socios/. Acesso em: 03 abr. 2025.

[32] Muito do que é aqui apresentado é fruto da pesquisa empreendida no mestrado. Buscamos, entretanto, aprofundar e analisar melhor algumas questões.

É na década de 1980 que Jorge Paulo Lemann entrou na indústria cervejeira. A aquisição da Brahma – cervejaria criada em finais do século XIX - aconteceu em 1989, ano da primeira eleição direta para o executivo federal pós-ditadura. De um lado, Fernando Collor de Mello, político alagoano, candidato do Partido Trabalhista Cristão, com a promessa de acabar com a corrupção "caçando os marajás". Do outro lado, Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores, líder sindicalista, o que não agradava os empresários brasileiros da época.

Temendo o resultado das eleições, os sócios do Banco Garantia julgaram ser uma boa hora de expandir seus negócios. Compraram, então, através da Braco [33], as ações da Brahma dias depois do primeiro turno das eleições. Lemann, Sicupira e Telles assumiram o controle da empresa com 57,7% do capital. Outras fontes empresariais contam que o trio comprou a cervejaria por 60 milhões de dólares, mas sem dar muitos detalhes do processo (GARCIA, 2021).

As informações sobre a história da Brahma até a AB InBev têm como base, fundamentalmente, o livro "De um gole só: a história da AmBev e a criação da maior cervejaria do mundo", publicado em 2019 pela jornalista paulista Ariane Abdallah [34]. Vale dizer, entretanto, que ela levou o livro antes de publicá-lo para o setor de comunicação da AB InBev, o qual, ao tomar conhecimento do projeto, decidiu contribuir com ele. Essa informação é importante, porque dá tom publicitário à escrita da jornalista e aumenta com a dificuldade inerente a esta pesquisa: embora tenhamos volume de fonte, há a dificuldade de encontrar as disputas dentro do Conglomerado Lemann, pois o que

[33] De acordo com a Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios, a Braco S/A é uma *holding* de instituições não-financeiras aberta em 26 de julho de 1989. Conforme seu quadro societário atual, são diretores: Livia Helena Schiavone Crestana, Yuiti Matsuo Lopes, Pedro Wagner Pereira Coelho, Jorge Felipe Lemann e Cecilia Sicupira, os dois últimos filhos de Jorge Paulo e Carlos Alberto, respectivamente.

[34] Sempre que possível, utilizaremos outras fontes, mas esta não é uma operação fácil, pois há pouca documentação sobre o processo analisado e, quando há, são informações propagandísticas do "sucesso" de Lemann e seus sócios.

prevalece é a versão oficial. Tanto que as poucas aparições públicas de Jorge Paulo Lemann servem para contar a mesma história: como ele foi um péssimo aluno no primeiro ano de Harvard, como os erros cometidos ao longo dos anos o ensinaram a administrar e como a meritocracia é um pilar fundante das suas empresas. Há pouca variação no conteúdo das suas falas. A mesma dificuldade, de outra forma, é encontrada por nós ao averiguar o Conglomerado de aparelhos privados de hegemonia, a ser tratado no próximo capítulo.

O caso de Jorge Paulo Lemann e, mais notadamente, da cervejaria, é tido como um *cas*e de sucesso do capitalismo brasileiro, trazendo algumas dificuldades no acesso a informação, em especial na grande mídia, sobre uma perspectiva dos danos causados aos trabalhadores, tanto enquanto trabalhadores ligados a empresa, quanto nos casos de demissão, processos trabalhistas etc.

Tentando superar essa dificuldade, encontramos alguns casos noticiados, sobretudo, por canais oficiais da Justiça do Trabalho. O Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul, em Canoas, noticiou, em 2011, o caso de um vendedor que sofreu constrangimentos por não ter atingido metas de vendas. Nesse processo, foram ouvidas testemunhas que “afirmavam que a empresa, para motivar os empregados, fazia uso de ranking dos piores vendedores, palavras de baixo calão, pagamento de ‘prendas’, rojões e pó químico”. Um relato abordou o chamado “pinga fogo”, “que consistia na aplicação de perguntas do tipo "quais são os 14 passos do vendedor excelente?". Caso o vendedor não respondesse a contento, era levado ao centro da sala para ser alvo de chacotas” (TRT4, 2011).

Caso semelhante aconteceu em Vitória, no Espírito Santo, quando o Tribunal Superior do Trabalho condenou a Ambev a indenizar um vendedor, que trabalhou entre 2011 e 2017 na cervejaria. O vendedor alegou exposição a “situações que feriram direitos

básicos como respeito mútuo, dignidade humana e ambiente sadio de trabalho [35]. As condutas eram praticadas usualmente por seus supervisores, gerentes de vendas e outros vendedores". Segundo o relato do reclamante,

> o cumprimento de metas envolvia muita pressão psicológica, estresse físico e mental e ameaças de demissão. Eram cobranças públicas, com tratamento desrespeitoso e xingamentos para quem não atingisse as metas. "Morto", "desmotivado", "desmaiado", "âncora", "negão" e "cara de monstro" eram algumas das expressões que ele ouvia, e o próprio gerente de vendas inventava apelidos desrespeitosos (TST, 2023).

Outro caso é o de Celso Pereira de Faria, demitido da Ambev de Jacareí, São Paulo, em 2018. O ex-funcionário, na ação trabalhista, alegou que desenvolveu depressão grave e outras doenças ocupacionais, além do "agravamento de condições de saúde que já tinha (deficiência auditiva), por conta do abuso alcoólico durante o período em que era funcionário da empresa" (G1, 2023). Foi reconhecido pela justiça o fato da empresa ter ignorado o consumo de álcool que chegava a beber da mangueira do tanque de fermentação, conforme apontou a matéria do G1.

Há, também, dois casos que dizem respeito a irregularidades nas horas-extra da Ambev. O primeiro, tramitado na justiça de 2010 a 2023, tratava de reivindicações coletivas sobre adicional de periculosidade e insalubridade, das horas extras irregulares no banco de horas e de danos morais por assédio organizacional. Em uma conciliação feita em 2023, foi efeito um acordo entre a empresa e o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Alimentação de São José dos Campos e Região (STIA SJC) de R$ 25 milhões, beneficiando cerca de 1.400 trabalhadores (CONJUR, 2023). O segundo, foi uma ação iniciada em 2016 pelo Ministério Público do Trabalho em Santos, também por excesso de jornada. Essa ação foi derivada de uma investigação iniciada em 2014, depois

[35] O processo pode ser conferido em: https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do;jsessionid=4hQCz4N2kWIBTeiBnSSeg0XGwE7EUYh0rYlliYTx.consultaprocessual-25-nnflf?conscsjt=&numeroTst=1406&digitoTst=93&anoTst=2019&orgaoTst=5&tribunalTst=&varaTst=&consulta=Consultar; Acesso em: 04 abr. 2025.

de uma denúncia anônima acusa a Ambev de submeter trabalhadores a jornadas superiores a 10 horas diárias – permitido pela lei, contando as 8 horas de jornada, mais 2 horas extras.

> Cartões de ponto referentes a abril, maio, junho, julho e agosto de 2014 fornecidos pela própria empresa a pedido do MPT confirmaram a denúncia e mostraram casos de pessoas que trabalharam de 15 a 17 horas em diversas ocasiões ao longo do período (MPT, s/d).

Se, por um lado, nos últimos anos esses abusos trabalhistas vêm sendo noticiado, o século passado foi, para a cervejaria, um momento de crescimento e expansão, sobretudo, através de aquisições e parcerias. Quando foi adquirida pelo trio de sócios do Banco Garantia, a Brahma passava por dificuldades administrativas, como de praxe. Mais uma vez, o trio, capitaneado por Lemann, se aproveitou das dificuldades de uma empresa para adquiri-la e tomar seu controle.

Novamente, o próximo passo do "método", agora na indústria, foi o processo de cortes e demissões, também costumeiro dentro de suas empresas. Comandado por Telles, no início de 1990, 10% dos funcionários da cervejaria foram mandados embora. Isso significou 2500 pessoas demitidas e 18% de redução da folha de pagamento. Simultaneamente às demissões, ocorreu a reestruturação da empresa. Especificamente, os gerentes de diversas áreas de uma fábrica "foram substituídos por um gerente responsável por quatro fábricas. Aos poucos, algumas delas foram fechadas" (ABDALLAH, ibid, p.49).

A Brahma, já sob a batuta de Lemann, Telles e Sicupira fundiu-se com a Antarctica no fim da década de 1990, mais precisamente em 1999. Nasceu, assim, a AmBev (Companhia de Bebida das Américas):

> A Fundação Antonio e Helena Zerrenner, que controlava a Antarctica, reuniu todas as suas ações (88,09% do capital votante e 87,91% do capital total) na AmBev. Os sócios da GP Investimentos fizeram o mesmo, transferindo 55,08% do capital votante e 21,7% do capital total da Brahma para a nova companhia. A relação de troca adotada foi de uma ação da AmBev por uma ação da Brahma e de 48,63 ações da AmBev por uma ação da Antarctica, na

> mesma espécie. Por meio do acordo, os acionistas controladores da Brahma e da Antarctica trocaram o controle direto das respectivas empresas pelo controle indireto da AmBev (ABDALLAH, *ibid*, p.116).

O primeiro conselho administrativo da AmBev era composto por: Jorge Paulo Lemann, Beto Sicupira, Danilo Palmer, Roberto Thompson, Vicente Falconi, José Heitor Attilio Gracioso, Roberto Gusmão e José de Maio Pereira da Silva.

Essa fusão foi duramente criticada à época: os críticos afirmavam que o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) não deveria ter autorizado a fusão, pois ela significaria um monopólio no setor de cervejas brasileiro.

Para essa compra, o trio teveo aval do Banco Garantia. Enfrentando os efeitos da crise asiática de 1997, o banco de investimentos perdeu credibilidade quando veio o revés. Por muito tempo, eles ganharam dinheiro com carteiras de C-bond, os títulos da dívida externa brasileira, financiadas a curto prazo, por meio de uma operação conhecida como repo (*repurchase agreement)*: o Garantia oferecia aos donos dos títulos o direito de vendê-los posteriormente a um preço pré-estabelecido. Isso oferecia uma segurança ao dono da dívida, porque se houvesse uma desvalorização repentina, ele venderia pelo valor combinado com o banco.

Entretanto, com a crise internacional, os preços caíram de modo que o banco teve de pagar aos investidores a diferença entre o que estava combinado e o que o mercado de fato pagava pelos papéis. As perdas chegaram a 110 milhões de dólares em 1997. Como resultado, o Garantia foi vendido ao *Credit Suisse First Boston* em 1998 por 675 milhões de dólares.

Voltando ao processo da Ambev: o comando da cervejaria ficou nas mãos de gestores que vinham da Brahma, como Magim Rodrigues, que havia sido por muitos anos o braço direito de Marcel Telles na cervejaria. O *modus operandi* permaneceu: demissões. Antes da fusão, as duas empresas totalizavam 18,5 mil funcionários, sendo

aproximadamente 10 mil da Brahma e 8 mil da Antarctica. Em 2002 eram 17 mil os funcionários da AmBev.

A expansão da Brahma no Brasil – em sua fusão com a Antarctica – se deu no fim da década de 1990, ao mesmo tempo em que esse movimento expandiu para o exterior. Facilitada por acordos comerciais – como o Mercosul e o Pacto Andino – a Brahma ampliou seu mercado em direção à Argentina e à Venezuela, dois mercados de cerveja com maior possibilidade de crescimento, dominados por uma marca de cerveja, respectivamente, Quilmes (73% do mercado argentino) e Polar (com 75% do mercado venezuelano).

No início dos anos 2000, a já AmBev entrou no Uruguai, Paraguai e na Bolívia, na tentativa de comprar a Quilmes, pois a família dona da fabricante argentina, Bemberg, havia se recusado a negociar com Telles nos anos 1990. Em 2000, a AmBev adquiriu 57,34% das ações da Salus, que era a líder do setor de água no Uruguai e que detinha 24% do mercado de cerveja com sua Patricia. Como a transação foi feita por meio de uma *joint venture*, ficou sob a batuta da companhia brasileira a parte da cerveja. No Paraguai entrou em 2001 quando adquiriu a Cervecería Internacional. A expansão da AmBev no início dos anos 2000 também se deu na direção da Guatemala, El Salvador, Nicarágua, o que a tornou a quinta maior cervejaria do mundo em 2002. Chegou, no ano seguinte, no Peru. E, posteriormente, à República Dominicana [36]. Percebemos, portanto, um crescimento para dentro, no Brasil, e para fora, na América Latina.

O próximo passo para a AmBev se tornar a maior cervejaria do mundo foi se juntar à Interbrew - resultado da fusão entre as belgas Artois e Jupiler. O anúncio da criação da InBev foi feito em 2004, mas o processo já vinha acontecendo há dois anos liderado pelo

[36] De acordo com o site da Ambev, ela, hoje, tem operação em 18 países, a saber: Brasil, Canadá, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Guatemala (que também abastece El Salvador, Honduras e Nicarágua), República Dominicana, Cuba, Panamá, Barbados, Saint Vincent, Dominica e Antígua. Disponível em: https://ri.ambev.com.br/visao-geral/historico/. Acesso em: 11 abr. 2025.

economista Johan van Biesbroeck, pelo lado da belga, e, pelo lado da brasileira, Carlos Brito.

O acordo previa que o trio de controladores da Ambev passaria a ter metade da empresa belga e que a Inbev (antes Interbrew) deteria maioria das ações da Ambev. Conforme a reportagem de Marcos Hemerson,

> Com capital belga, uma subsidiária do grupo, criada em território brasileiro, de nome Inbev Holding Brasil, também adquiriu uma porção das ações dos acionistas minoritários da Ambev, por um preço acima do valor de mercado. Outras ações da Ambev foram remetidas por um preço acima do valor de mercado a uma subsidiária da Inbev na Holanda, de nome IIBV (Interbrew International B.V). A IIBV pagou pelas ações transferindo para o controle da Ambev a cervejaria Labatt, do Canadá. As ações da Ambev adquiridas pela IIBV foram então repassadas à Inbev Holding Brasil, através de um aporte de capital – e a Inbev Holding Brasil passou a concentrar tanto as ações adquiridas dos acionistas minoritários quanto as ações adquiridas pela IIBV (HERMANSON, 2021, s/p.).

O jornalista chamou o processo de incorporação reversa, porque "a holding foi incorporada pela sua própria controlada, a Ambev, que cobrou créditos tributários pelas suas próprias ações, que haviam sido adquiridas pela Inbev Holding Brasil e pela IIBV, valendo-se de um instrumento chamado amortização de ágio" (HERMANSON, 2021). Ainda, apurou que, nesse processo,

> a Ambev conseguiu deixar de pagar R$ 2,8 bilhões em impostos através dessas operações de compra e aquisição realizadas dentro do próprio grupo econômico. Setenta por cento desse montante foi remetido à sua controladora no exterior, a Inbev, segundo os formulários de referência da empresa (HERMANSON, 2021, s/p.).

Para além das questões tributárias apontadas é importante dizer que, em 2006, Carlos Brito assumiu a presidência da belgo-brasileira e o trio conseguiu implementar o sistema de remuneração por bônus herdado do Garantia.

Em 2006, além da Quilmes, a InBev também adquiriu a americana Anheuser-Busch – em parceria com Warren Buffet -, o que fez da InBev, agora AB InBev, em 2008, ano que se completou o processo de transição, a maior cervejaria do mundo com 120 mil empregados, faturamento anual de 36 bilhões de dólares, produzindo 25% da cerveja

consumida no mundo. No fim de 2008, fizeram as demissões. Foram 6% dos funcionários, totalizando 1400 pessoas demitidas perto do natal. Saíram da AB 14 dos 17 executivos, alguns demitidos, outros que pediram demissão.

A outra grande aquisição ocorreu em 2016, quando a AB InBev comprou a SAB Miller por aproximadamente 104 bilhões de dólares. De origem sul-africana, à época da união com a belgo-brasileira, era uma multinacional anglo-sul-africana com mais de 200 marcas de cerveja e com papéis negociados na Bolsa de Valores de Londres. Até a fusão, era a maior concorrente da AB InBev e, o negócio entre as duas fundou a maior cervejaria do mundo. A chamada cultura Garantia se espalhava pelo globo e logo dava as caras. A estratégia permaneceu a mesma: reduzir custos. A expectativa era cortar até 1,4 bilhão de dólares anualmente até os quatro primeiros anos, sendo as demissões a maior aposta, 3% de demissões planejadas, 5500 trabalhadores desempregados.

Esta seção se dedicou a apresentar a história da constituição da AB InBev. Acreditamos que a análise desse processo nos permite compreender alguns dos elementos que compõem a tal da Cultura Garantia, a ser melhor caracterizada ao final deste capítulo.

2.5. *Private Equity:* GP Investimentos e 3G Capital

Mais um dos investimentos do trio (JPL, Telles e Sicupira) na década de 1990 foi a fundação da GP Investimentos, uma empresa de *private equity* focada no investimento América Latina. Ou seja, comprar ações de empresas, dar impulso a elas e revender as ações com lucro. O diferencial deste fundo seria a promessa de intervenção na gestão, implementando a nada original “cultura Garantia”.

A GP investimentos passou em 2004 para o controle de Antonio Bonchristiano [37] e Fersen Lamar Lambranho [38], da nova geração de sócios, com Lemann, Telles e Sicupira se tornando acionistas minoritários até saírem completamente da empresa [39]. Nesse momento, a empresa passou a trabalhar em três frentes: oferecer o fundo a clientes de alta renda de grandes bancos, criação de dois fundos de investimentos no mercado imobiliário e, por fim, aumentar a área de *private equity*, incluindo um fundo imobiliário (ISTO É DINHEIRO, 2003).

Atualmente, conforme o site da GP Investimentos, eles se orientam pelo "modelo de gestão ativa", cultura que "enfatiza valores como meritocracia, liderança, ownership e um compromisso incessante com a obtenção de resultados", algo bastante semelhante com a tal da Cultura Garantia. Ainda de acordo com o site, "desde sua fundação, a GP

[37] De acordo com o site da GP investimento, "Antonio Bonchristiano é CEO da GP Investments e também membro do conselho de administração. Ingressou na GP em 1993, tornando-se Diretor dois anos depois. Antes, foi sócio da Johnston Associates, uma empresa de consultoria financeira com sede em Londres, e trabalhou para Solomon Brothers em Londres e Nova York. Também é membro dos conselhos de administração da Ambev, BR Properties e Rimini Street. Bonchristiano faz parte ainda do conselho consultivo da associação sem fins lucrativos Bodleian Library (Oxford, Reino Unido). Atualmente, atua como membro dos conselhos de administração da G2D, BR Properties e Akad. Anteriormente, atuou como membro dos conselhos de administração da AMBEV, BHG, Estácio, LAHotels, Sé Supermercados, ALL, Kuala, CEMAR, ABC Supermercados, Gafisa, Hopi Hari, Submarino, Equatorial, Geodex Communication, Sascar, BRMalls, Tempo, Magnesita Refratários, San Antonio International, Playcenter e Rimini Street. Também foi diretor financeiro da SuperMar Supermercados e fundador e CEO do Submarino.Ocupou ainda a vice-presidência do conselho de administração da BR Properties e foi diretor de Geodex Communication, da Contax Participações e diretor de relações com investidores do ABC Supermercados e da GP Investments, Ltd. Bonchristiano é bacharel em política, filosofia e economia pela University of Oxford". Disponível em: https://www.gp-investments.com/pt-br/management/. Acesso em: 11 abr. 2025.

[38] Conforme o site da GP Investimentos, "Fersen Lambranho é Presidente do Conselho de Administração da GP Investments. Ingressou na GP em 1998, tornando-se Diretor em 1999. Anteriormente, foi CEO das Lojas Americanas, onde trabalhou por 12 anos. Também atuou como membro do conselho da varejista entre 1998 e 2003. É atualmente membro dos conselhos de administração da G2D Investments Ltd como Presidente, Grupo SBF (Centauro) como Vice-Presidente, GP Advisors, Spice Private Equity e The Craftory. Faz parte ainda dos conselhos de várias entidades sem fins lucrativos como o Museu de Arte de São Paulo (MASP). No passado, atuou como presidente dos conselhos da Oi, Contax, Gafisa, ABC Supermercados, Magnesita e GPAC (SPAC 2015). Foi também membro dos conselhos de administração de LEON Restaurants, RHI Magnesita, BR Malls, San Antonio, Allis , BHG, Estácio, BRZ Investimentos, Tele Norte Leste Participações, São Carlos Empreendimentos e Participações, Playcenter, Shoptime, Farmasa, BR Properties e Americanas.com. Lambranho é bacharel em engenharia civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e tem mestrado em administração de empresas pela COPPEAD-UFRJ. Também concluiu o Programa Owner President Management na Harvard Business School". Disponível em: https://www.gp-investments.com/pt-br/management/. Acesso em: 11 abr. 2025.

[39] A última notícia que encontramos apontava participação do trio até 2014. Portanto, a saída total foi posterior a essa data, mas não conseguimos precisar. Cf.: https://www.bbc.com/portuguese/geral-64382134. Acesso em: 09 mai. 2025.

Investments investiu mais de US$ 5 bilhões em mais de 50 empresas de diversos setores, regiões geográficas e níveis de maturidade" (GP INVESTMENTS, s/d). Atuando no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa, buscamos averiguar em quais empresas o fundo investe.

Para isso, consultamos os resultados referentes ao quarto trimestre do ano de 2024, divulgado em março de 2025. Abaixo, reproduzimos o Valor Patrimonial Líquido da empresa:

Valor Patrimonial Líquido (NAV)

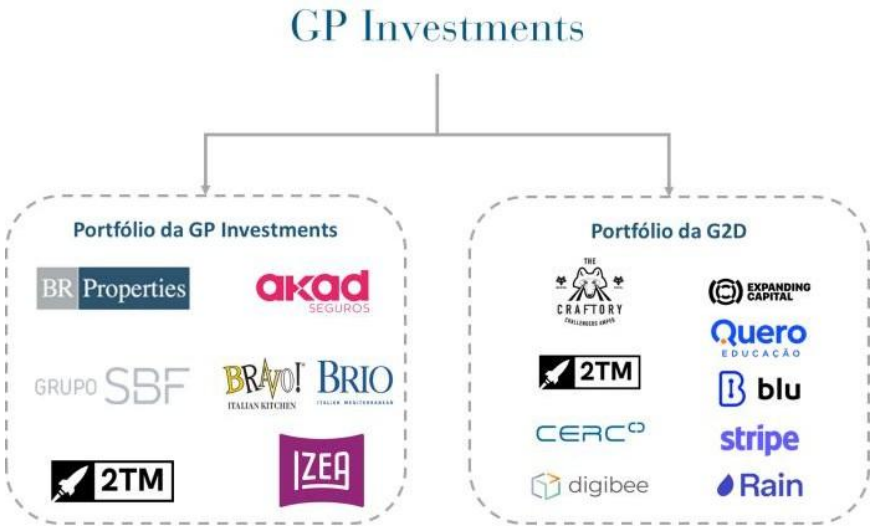
A tabela a seguir apresenta a composição do NAV da GP Investments por investimento em dezembro de 2024, considerando a participação proporcional da GP na G2D:

Valor dos Investimentos (em USD milhões)	GP	G2D	GP + G2D
Portfólio de Investimentos	**147,2**	**137,8**	**285,0**
Companhias Listadas em Bolsa	29,4	-	29,4
Centauro[1]	21,1	-	21,1
Izea[1]	8,3	-	8,3
Companhias Privadas	117,8	137,8	255,6
Akad	74,3	-	74,3
Bravo Brio + VDC	22,6	-	22,6
2TM	18,4	-	18,4
BR Properties	-	-	-
Portfólio Legado	2,6	-	2,6
Portfólio da G2D Investments	-	137,8	137,8
Ativos e Passivos	**3,7**	**(51,6)**	**(47,9)**
Caixa e equivalentes de caixa	36,3	2,4	38,8
Investimentos financeiros	8,2	-	8,2
Recebíveis	15,6	-	15,6
Outros ativos	3,9	0,0	3,9
Passivo	(60,2)	(6,9)	(67,1)
Participação de Minoritários	-	(47,2)	(47,2)
NAV (Patrimônio Líquido)	**151,0**	**86,2**	**237,1**

(1) O valor do investimento é baseado no valor de mercado da companhia em 31/12/2024.

Fonte: GP Investments (2025).

Já o portfólio das empresas é apresentado da seguinte maneira:



Fonte: GP Investments (2024).

A figura acima reproduzida demonstra as diversas áreas abrangidas pela GP Investimentos, como marketing digital (IZEA), mercado de Bitcoin (2TM), educação (Quero Educação), imóveis comerciais (BR Properties), alimentação (Bravo! e Brio) e etc.

No mesmo ano em que o trio passou a gestão da GP Investimentos, fundou - em conjunto com Alex Behring e Roberto Thompson - outro fundo de *private equity*: a 3G Capital, nome que referencia os três antigos donos do Garantia. Foi através da 3G e em parceria com Warren Buffet [40] que eles adquiriram a fábrica de alimentos Kraft Heinz, resultado da união entre a Heinz - adquirida em 2010 – e da Kraft – adquirida em 2015. A 3G saiu em definitivo das ações da Kraft Heinz em 2023, quando detinha 7,9% da companhia [41].

[40] O quarto homem mais rico do mundo, com fortuna estimada em 154 bilhões de dólares. O estadunidense é dono da Berkshire Hathaway, empresa de investimentos que possui empresas como a seguradora Geico, a fabricante de baterias Duracell e a rede de restaurantes Dairy Queen, e tem participações em companhias como Coca-Cola e American Express. Disponível em: https://www.estadao.com.br/economia/warren-buffett-unico-entre-15-maiores-bilionarios-do-mundo-enriqueceu-fortuna-aumentou-2025-tarifas-trump-nprei/?srsltid=AfmBOoojjn7scWbhc3jCFFL8ilQQ1Igy1KJkjdfR9JLzVryOrrFtAWM6. Acesso em: 11 abr. 2025.

[41] Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/3g-capital-de-trio-de-bilionarios-brasileiros-vende-toda-participacao-na-kraft-heinz/. Acesso em: 11 abr. 2025.

Na já citada reportagem sobre as Americanas, a jornalista Consuelo Dieguez traz também um caso ocorrido na Kraft em 2019 que, conforme ela aponta, se parece com o caso das Americanas

> A Securities and Exchange Commission (SEC), órgão regulador do mercado norte-americano de capitais, descobriu que, entre 2015 e 2018, a empresa maquiara os balanços, inflando o valor de seus ativos. A Kraft foi obrigada a fazer um ajuste em seu balanço de 15,4 bilhões de dólares e pagar uma multa de 62 milhões de dólares para encerrar o processo. De acordo com a SEC, a empresa se envolvera em vários tipos de má conduta contábil, entre eles o não reconhecimento de descontos dados pelos fornecedores e a assinatura de contratos de fornecedores falsos. Outro fato que chamou a atenção foi Lemman ter reduzido sua participação em 2% na Kraft Heinz e deixado o conselho da empresa em 2019, pouco antes de o escândalo vir à tona (DIEGUEZ, 2023).

Consultamos o site da empresa de investimentos e pouco pudemos levantar. Lá, há apenas os seguintes dizeres:

> Fundada em 2004, a 3G Capital evoluiu do escritório de investimentos de Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Herrmann Telles. A 3G Capital é liderada por Alex Behring, cofundador e sócio-gerente, e Daniel Schwartz, cosócio-gerente. Os parceiros da 3G investiram e desempenharam papéis de liderança importantes em empresas de diversos setores ao longo de várias décadas. Nosso objetivo é sermos donos de grandes negócios com marcas icônicas e forte potencial de crescimento (3G CAPITAL, s/d).

Há, ainda, uma área denominada “centro de investidores”, cujo acesso só é permitido com *login* e senha. Buscamos, então, fontes jornalísticas para levantar em quais áreas a 3G Capital investe atualmente.

Uma reportagem da Forbes, publicada em outubro de 2024, evidenciou a diferença da 3G Capital enquanto um fundo de investimentos de *private equity*: ela fez um pequeno número de investimentos ao longo da história, pois “a maior parte dos ativos da empresa [80, 92 bilhões de reais] é composta pelo próprio capital dos sócios, proveniente de uma fortuna em banco de investimentos no Brasil, e os seus fundos estão abertos apenas para algumas poucas famílias ricas, como Warren Buffett e Bill Ackman” (FORBES, 2024). Além disso, a reportagem apontou uma mudança de rumo dos investimentos, que desde

sua fundação até 2021 esteve centrada em setores de alimentos e bebidas, e mudou com a entrada da Hunter Douglas.

Um dos principais investimentos da 3G foi a aquisição do Burger King em 2010 por um pouco mais de um bilhão de dólares. Hoje, a agora Restaurant Brands International [42], conta com 27% de participação da 3G e vale, aproximadamente, 9 bilhões de dólares.

Como dito anteriormente, a última aquisição da 3G foi a participação majoritária (75%) na Hunter Douglas, fabricante holandesa de persianas e coberturas. Os outros 25% permaneceram com a família que geria anteriormente. Além disso, um dos sócios da 3G capital, João Castro Neves, se tornou CEO da empresa. Para Alexandre Behring e Daniel Schwartz, sócios de Lemann e Telles e Sicupira na empresa de investimentos, há semelhanças entre o ramo de alimentos e bebidas e a de cobertura para janelas, como o consumo fácil e liderança na categoria.

Assim, a estratégia da 3G fica evidente na fala de Behring, quando ele afirma: "encontrar um ótimo negócio, tentar construir uma equipe de gestão e uma cultura forte, melhorar a eficiência no curto prazo, gerar crescimento orgânico no médio prazo e expandir por meio de fusões e aquisições no médio e longo prazo" (FORBER, 2024).

Encontramos notícias que afirmam que a 3G Capital também detém ações na AB Inbev e nas Lojas Americanas, como já citado anteriormente na seção dedicada às Americanas. O que nos interessa, por fim, é evidenciar o entrelaçamento de capitais, bem como tentar averiguar a atual configuração dos negócios de Lemann e seus sócios, ainda que considerando a volatilidade do capitalismo financeirizado.

[42] A RBI detém quatro marcas de franquia de *fast food*: Tim Hortons, Burger King, Popeyes e Firehouse Subs. Disponível em: https://www.rbi.com/English/brands/default.aspx Acesso em: 11 abr. 2025.

2.6. Holdings Educacionais: da Eleva Educação ao Grupo Salta Educação

O "sonho grande" de Lemann comporta, também, empresas educacionais. Sua principal expressão é a Eleva Educação, gerida pela Gera Capital. A gestora, criada em 2010, tem como foco investimentos de longo prazo, e tem Jorge Paulo Lemann e Marcel Telles como acionistas. Em 2013, o fundo de investimentos em educação fundou a *holding* Eleva, a partir da fusão dos cariocas Sistema Elite de Ensino e do Pensi Colégio e Curso.

Foi uma rápida ascensão, pois sete anos depois, em 2020, a *holding* Eleva tinha 115 escolas utilizando seu sistema, além de três escola próprias: duas no Rio de Janeiro e uma em Brasília. Em 2021, a Eleva e a Cogna fizeram um acordo em que 51 escolas da Cogna foram adquiridas pela *holding* Eleva por 964 milhões de reais, enquanto a Cogna comprou por 580 milhões de reais o sistema de ensino da Eleva (MARTINEZ-VARGAS, 2021). O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) aprovou a transação em outubro de 2021. Essa mudança significou que aproximadamente 120 mil estudantes passaram a ser atingidos pela Eleva. À época, a especulação era que haveria a abertura de capital da empresa, alinhada a estratégica de focar no setor "premium" da educação, mas o que aconteceu foi o contrário: a rede de escolas "premium" Eleva (a "Eleva Global" [43]), com sete mil alunos, foi vendida para o grupo britânico Inspired Education em 2022 (CAZETTA, 2022). São duas Escola Eleva no Rio, uma em Recife, uma em Brasília, além da Os Batutinhas, Gurilândia e Land School, na Bahia, e o Centro Educacional Leonardo da Vinci, no Espírito Santo.

Isso demonstra uma mudança da estratégia empresarial nesse caso, visando escolas não tão caras, mas que podem escalar o projeto da Eleva, outra estratégia da tal cultura

[43] A mensalidade dessas escolas gira em torno de R$6.000,00 mensais.

Garantia, pela via da transformação em rede educacional. Além disso, a Eleva Educação se transformou em Grupo Salta. Ao averiguar o *site* deles, observamos que a data de fundação se confunde com a da Eleva, 2013, o que não nos permite dizer precisamente quando houve a mudança de nome. Em outras pesquisas, aparentemente essa alteração se deu no contexto da venda das escolas Eleva para o Inspired Education em 2022, quando o foco da empresa ficou na educação básica.

Ainda conforme informações extraídas do *site* do Grupo Salta, eles estão presentes em dezoito estados da federação, a saber: Acre, Amazonas, Pará, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

O portfólio da marca compreende as escolas abaixo:



Fonte: Grupo Salta Educação (2025)

Em 2023, uma notícia no jornal O Globo informa que a Gera Capital estava planejando retirar seus investimentos do Grupo Salta. O planejamento era vender os 55% da sua participação em duas etapas. A primeira, equivalente a 35%, tem interessados: as

gestoras Atmos Capital e Kinea, o fundo Advent International, dentre outros. Esse planejamento, ainda conforme a notícia, tem dois motivos: dívidas e prejuízo (em 2022 fechou o ano com R$43,26 milhões no vermelho); e o retorno da especulação sobre abertura do Salta no mercado de ações (CAVALCANTI, 2023). Um terceiro fator levantado foi o escândalo das Lojas Americanas, pois a "presença dele estava atrapalhando a companhia na sua relação com os bancos", conforme apontou Renann Setti em uma notícia nO Globo (SETTI, 2024).

A última menção que encontramos até o fechamento desta tese foi do Valor Econômico e noticiava, em fevereiro de 2024, que a Gera Capital estava vendendo 30% de sua participação no Grupo Salta por 1 bilhão de reais para a Atmos (KOIKE, 2024).

Assim, pesquisar a história no curso dos acontecimentos traz dificuldades: não sabemos o resultado desse xadrez do mercado educacional, mas observamos a tendência de, nesse momento, alteração da área de investimento do trio, saindo, portanto, do mercado da educação.

2.2. O caso da privatização da Eletrobras

O setor energético brasileiro é formado, como demonstra Denis Castilho, por "empresas pública e privadas integradas verticalmente que atuam em regime de monopólio natural em quatro segmentos fundamentais: geração, transmissão, distribuição e comercialização", tendo o Estado como executor das funções de planejamento, expansão, regulação e fiscalização por meio de órgãos vinculados ao Ministério de Minas e Energia, como o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) e a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) (2023, p.48).

A Eletrobrás foi criada como empresa estatal em 1962 durante o governo João Goulart com o objetivo de promover estudos, projetos de construção e operação de usinas

geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica do país (ELETROBRÁS, s/d).

A proposta de privatização da empresa ocorreu no contexto da chamada Reforma do Estado no governo Fernando Henrique Cardoso (1995-202), precisamente quando ela foi incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND) via Decreto nº 1.503 de 25 de maio de 1995. Apesar da Eletrobras ter sido excluída do PND no primeiro mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, ela foi reincluída via Medida Provisória durante do governo Michel Temer, mas a MP perdeu a eficácia por não ter sido apreciada pelo Congresso Nacional no prazo estabelecido. Foi apenas no governo Jair Bolsonaro que o processo de privatização da Eletrobras se efetivou. Conforme aponta Teresa Paiva,

> Em fevereiro de 2021, mandato de Jair Bolsonaro, o governo publicou a Medida Provisória nº 1.031 de 23 de fevereiro de 2021, para novamente viabilizar a privatização da Eletrobrás, modelo similar ao proposto em 2017 do Governo Temer. O Decreto nº 10.670 de 8 de abril 49 de 2021 é publicado e incluiu mais uma vez a Eletrobras no PND, e em maio/junho de 2021 o Congresso Nacional apreciou o Projeto de Lei nº 7 de 2021 de conversão da MP 1.031, sancionando a Lei nº 14.182 de 12 de julho de 2021. Com isso, nos dois últimos anos de mandato o governo Jair Bolsonaro, 2021 e 2022, a privatização do Grupo Eletrobras foi concluída (PAIVA, 2023, p.48-49).

Como também evidenciado por Paiva, o processo de privatização das distribuidoras da Eletrobras foi iniciado na década de 1990 e retomado em 2016. Em 2018 foram privatizadas Companhia Energética do Piauí (Cepisa), a Companhia Energética de Alagoas (Ceal), a Companhia de Eletricidade do Acre (Eletroacre), a Centrais Elétricas de Rondônia (Ceron), a Boa Vista Energia S.A. (Boa Vista) e a Amazonas Distribuidora de Energia S.A. (Amazonas Energia). O caminho da chamada desestatização no Brasil vai de encontro a uma tendência internacional de reestatização, como é o caso francês [44].

Como é sabido, existem diversas formas de privatizar um serviço público: seja pela gestão, seja pelo controle acionário. No caso da Eletrobrás, o modelo escolhido foi

[44] https://g1.globo.com/mundo/noticia/2022/07/06/franca-vai-estatizar-totalmente-a-empresa-de-energia-edf.ghtml. Acesso em: 04 jul. 2024.

a capitalização, emitindo, portanto, novas ações, tendo esse dinheiro sido convertido em redução de dívidas e fortalecimento de investimentos. Nesse caso, com a União não vendendo suas ações, a tendência que se aponta é a diminuição na sua participação acionária da empresa (cai para em torno de 40%), com vistas a perda do controle. Assim, a capitalização é uma forma de abrir caminho para a alteração do controle da Eletrobrás, antes feita pelo Estado brasileiro, agora, podendo passar para as mãos de um controlador privado.

À época, o governo Bolsonaro lançou uma cartilha intitulada "Capitalização da Eletrobrás: por um aumento na segurança energética" defendendo a privatização da empresa a partir de dois argumentos: geração de emprego e redução da tarifa energética para as residências. Contextualizando a capitalização da Eletrobrás com outras reformas, como a Previdenciária e a Fiscal, enfatizam todas essas alterações com vistas a uma suporta melhoria das contas públicas, do ambiente de negócios e do aumento da produtividade da economia para, segundo o governo, possibilitar uma retomada no crescimento (BRASIL, s/d, p.1). A solução, então, seria "ir ao mercado em busca de recursos", forma usada "por grandes corporações no mundo todo". Nesse trecho, fica evidente a intenção de pensar a Eletrobras como uma empresa privada e, portanto, lucrativa, distanciando-a dos objetivos de prover energia para a população brasileira. Por isso, a busca por alguma competitividade no mercado, expressa pelo processo de capitalização. A justificativa também passa por buscar demonstrar os prejuízos. Segundo a cartilha governamental,

> Entre 2012 e 2015, a companhia acumulou R$ 31 bilhões de prejuízos. Para absorver esses prejuízos, reduziu seu patrimônio líquido em 42%, além de triplicar seu endividamento (de R$ 15 bilhões para R$ 45 bilhões), como forma de tentar manter os investimentos e cumprir cronograma de obras já contratado à época (BRASIL, s/d, p.3).

Castilho (2022, p.514) contestou tal informação e apontou que

> Deve-se lembrar que o lucro líquido da empresa em 2020 foi de R$ 6,34 bilhões. No ano seguinte, foi de R$ 5,7 bilhões, uma redução de 11% influenciada por provisões operacionais e por resoluções da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel (LISBOA, 2022) (CASTILHO, 2022, p.514).

E segue afirmando que

> Além disso, é preciso considerar que os ativos da empresa totalizavam em fevereiro de 2021 cerca de R$ 181,58 bilhões, conforme cálculo do próprio Ministério de Minas e Energia. O patrimônio, contudo, é avaliado em quase R$ 400 bilhões, conforme cálculos da Associação de Empregados da Eletrobras (Aeel) e da Associação dos Engenheiros e Técnicos do Sistema Eletrobras (Aesel) (CASTILHO, 2022, p.514).

Essa demonstração de lucratividade é potencializada pela privatização, ainda conforme Castilho, devido à descotização, já que a privatização permite a empresa cobrar o valor de mercado pelo fornecimento da energia. Além disso, um dado a ser considerado é pontuar que a empresa foi vendida por um preço quase que seis vezes menor do que seu patrimônio (CASTILHO, 2022, p. 515).

Além da possibilidade do aumento da tarifa de energia decorrente do acionamento das termelétricas a gás, demonstrado por Dantas e Castilho e das alterações do modelo de comercialização da energia gerada nas hidrelétricas baseado as taxas na lei de mercado, há uma alteração importante na visão sobre a energia elétrica no Brasil, expressando um aprofundamento no processo de mercadorização da vida social. A disputa sobre os rumos do setor mostra um movimento, visto também em outras em outras áreas: o avanço de um modo de funcionar baseado na competitividade e na "eficiência" da gestão, o que significa dizer um avanço na atuação da lógica empresarial no Estado em sentido estrito em áreas estratégicas.

Depois de apresentar, brevemente, a história do setor energético brasileiro s seu processo de privatização, cabe pensar a relação de Lemann e seus sócios com o tema, bem como os seus interesses.

Em artigo intitulado “Quem está no comando? Poder ente grupos hegemônicos no Brasil”, o cientista social Eduardo Magalhães Rodrigues faz uma análise do controle corporativo no Brasil a partir das relações acionárias das 200 principais holdings conforme o anuário elaborado pelo Valor Econômico de 2019. O pesquisador evidenciou o controle privado sobre a coisa pública no Brasil, afirmando que “a economia brasileira, uma das maiores do mundo, é dominada por pouquíssimos atores individuais e privados cujas metas e estratégias, por óbvio, respondem somente aos próprios interesses particulares” (RODRIGUES, 2023, p. 171). Nesse sentido, a hipótese trabalhada no artigo é a de que os agentes econômicos constituem um poder capaz de determinar os rumos da sociedade e da política brasileiras.

A partir da metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS), metodologia quantitativa que engloba diferentes saberes (matemáticos, sociológicos e de dados), o autor levantou o seguinte panorama

> o conjunto corporativo objeto de nosso estudo, segundo já assinalado, é composto por 200 holdings (estrangeiras, nacionais privadas e estatais) que integram 6.235 unidades empresariais. Esta rede responde por 63,5% do PIB brasileiro e, considerando que no país há 19,7 milhões de empresas ativas, significa que quase 70% de toda a riqueza produzida no país está nas mãos de, ao menos, 0,03% das empresas (RODRIGUES, 2023, p.177).

Além disso, demonstrou que a riqueza acumulada pelas 200 holdings estudadas foi quase 70% maior do que os recursos federais disponíveis para as políticas pública sociais. Evidenciou, também, as empresas que possuem o maior poder econômico e político, sendo elas, em ordem:

> Rede D´Or, Vale, Petrobrás, AEGEA, Neoenergia, Alupar, Cemig, CSN, GV Holding, Bradesco, Suzano, Construtora Queiroz Galvão, Furnas, WEG (Áustria), Votorantim, Energisa, Copel, **Eletrobrás**, Odebrecht, Cyrela, Marcopolo, Raízen, Diagnósticos da América, BTG Pactual, Santander, Ipiranga, WEG Equipamentos Elétricos, State Grid Brazil, Fitesa, Itaú Unibanco, EDP Energias, Taesa, The Body Shop International (Reino Unido), Eurofarma, Janus Brasil Participações, Notre Dame Intermédica, Banco do Brasil, Chesf CEBE, JBS, CNO, Ambev, CPFL Energia, Klabin, Marfrig, Queiroz Galvão Desenvolvimento de Negócios, Cosan, Petrobrás Gaspetro, Minerva, Petrobrás International Braspetro (Holanda), Braskem, Saint Gobain, NX Saneamento, Natura, XP Investimentos, Somos Operações

> Escolares, CPC - Cia de Participações em Concessões, Nexa (Luxemburgo), Cia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista - CTEEP, BRF, Cutia Empreendimentos Eólicos, Gerdau e Camargo Correa (RODRIGUES, 2023, p. 179, grifo nosso).

A Eletrobrás, objeto de nossa reflexão nesse texto, como destacado, aparece na décima sétima posição. A empresa também compõe o subsetor mais importante, o energético, sendo vinculada à energia elétrica, ao lado dos outros subsetores (petróleo, biomassa e petroquímica). Assim, considerando a localização estratégica da Eletrobrás nos nós analisados pelo pesquisador, "ao ser privatizada, setor público transferiu uma enorme capacidade estratégica, de atuação na economia nacional, para a iniciativa privada" (RODRIGUES, 2023, p.183).

Eduardo Magalhães direcionou a investigação, então, tanto para os interesses de Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira em relação à privatização da Eletrobrás, quanto outras holdings comandadas pelo trio com o fito de compreender o nível de articulação dos empresários com a determinação de interesses políticos. Portanto, um dos principais pontos de referência é a empresa BRC Sarl (BSL), sétima maior centralidade de intermediação da rede corporativa em território nacional, localizada em Luxemburgo, conhecido paraíso fiscal. A BSL é, na verdade, uma empresa utilizada para adquirir outras empresas, formando um emaranhado de propriedades ligadas aos empresários brasileiros. O autor do artigo apontou que a BSL detém

> 5,661% das ações da holding Lojas Americanas (49º maior holding em território brasileiro), além de possuir 50% da Stichting Anheuser Busch Inbev (Holanda) que por sua vez é dona de 34,29% da Anheuser Busch Inbev SA NV (Bélgica) que tem 100% da Inbev Belgium SA (Bélgica) que tem 53,70% da Anheuser Busch Inbev Nederland Holding BV Holanda que tem 100% da Interbrew International BV (Holanda) que, enfim, controla 53,65% da Ambev S.A, esta o 13º maior conglomerado empresarial do Brasil (RODRIGUES, 2023, p.185).

A trama proprietária de Lemann, Telles e Sicupira exemplifica a importância da BSL no processo. Do mesmo modo, a Eletrobrás ocupa papel estratégico em sua rede, já que, conforme o estudo em que nos embasamos, é a empresa brasileira que mais

facilmente pode acessar o controle acionário de outras empresas. Esse posicionamento na rede

> possibilita a liderança da empresa enquanto a principal intermediadora ou betweenner da economia corporativa brasileira. Privatizá-la significa, também por esse motivo, um péssimo negócio para gerações de cidadãos pagadores de impostos. Trata-se de uma clara perda de soberania econômica e, consequentemente, política (RODRIGUES, 20123, p.186).

Além das consequências negativas apontadas acima, a privatização da Eletrobrás também significa a transferência de uma empresa estratégica para o controle privado. Nesse sentido, existem evidências da atuação política de Lemann e seus sócios no sentido de privatizar a empresa estatal, o que aconteceu de fato em 2022. Antes de adentrar no tema, vale dizer que, conforme apontou Castilho, antes da privatização uma parte das ações da Eletrobras já estava nas mãos de bilionários , como é o caso da 3G, empresa de *private equity* fundada por Lemann, Telles e Sicupira, detentora de 11% das ações preferenciais [45] da empresa estatal. Além disso, os sócios também tinham individualmente algumas ações da empresa.

Alguns indícios sobre o papel de Lemann e seus sócios para desestatizar a Eletrobrás foram levantados em reportagem de Julio Wiziack para a Folha de São Paulo publicada em 28 de junho de 2023. Nela, o jornalista mostrou uma investigação em curso sobre uma "suposta ação orquestrada do 3G, que, por meio de executivos próprios ou de parceiros em empresas investidas, teria se infiltrado na Eletrobrás para comandá-la, mesmo tendo uma participação minoritária" (WIZIACK, 2023, s/p). Três evidências são investigadas: Pedro Batista, conselheiro da empresa, é fundador da Vinci Partners e sócio do 3G capital; Felipe Dias, também conselheiro, foi um dos acionistas principais da Equatorial Energia, empresa que também teve Vinci Partners e 3G como sócios; e a então

[45] São aquelas com prioridade para recebimento de dividendos.

vice-presidente financeira e de relações com investidores da Eletrobrás, Elvira Presta, que já trabalhou no 3G, e renunciou ao cargo em setembro de 2023 [46].

Em entrevista publicada pelo site Capital Aberto em julho de 2024, Elvira Presta conta que entrou como consultora independente na Eletrobrás em 2018 depois de ter trabalhado por mais de 25 anos no setor privado, tendo sido eleita por detentores de ações preferenciais – como era o caso da 3G, apontado no início desse trabalho. A entrevista sugere que Presta agiu no sentido de facilitar o processo de privatização, tendo em vista o tempo rem que trabalhou na Eletrrobrás. Essa atuação fica evidente no final da resposta sobre como foi a conclusão do trabalho dela na empresa de energia. Segundo ela,

> No final, a gente conseguiu concluir o trabalho em junho de 2022, enfrentando os sindicatos, ações judiciais, greve. **Foi um processo muito truculento**. A gente precisou ter muita força de vontade, muita resiliência, aguentar ataques pessoais. **Eu enxergava nisso tudo uma oportunidade de contribuir para melhorar a gestão pública do país** (TAVARES, 2024, s/p, grifos nossos).

A primeira frase grifada evidencia que esse processo não foi linear, encontrou resistência dos trabalhadores da então estatal e de diversos setores sociais. O segundo grifo feito por nós mostra, ao mesmo tempo, a consciência do seu papel nesse processo de privatização, ou, a "oportunidade" e a supressão do interesse público sob a batuta da gestão privada.

Desde que assumiu pela terceira vez como presidente do Brasil, em 2023, Lula vem criticando a privatização da Eletrobrás, inclusive defendendo a revisão da venda (EXAME, 2023). O governo, nos primeiros meses, entrou com uma ação no Supremo Tribula Federal para ampliar o seu poder de decisão no Conselho de Administração da Eletrobrás, pois, conforme o presidente:

> Veja a sacanagem. E tem gente preocupada com o que eu falo. E o que eu falo é o que aconteceu. Veja a sacanagem. O governo tem 43% das ações da Petrobras (presidente se confunde, quis dizer Eletrobrás). 43%. Mas no

[46] Hoje ela é conselheira fiscal da Gerdau e da Embraer e membro do comitê de auditoria na Copa Energia.

> conselho só tem direito a 1 voto. Então, nós entramos na Justiça para que o governo tenha a quantidade de voto de acordo com a quantidade de ações que ele tenha (EXAME, 2023).

Em abril de 2025, de acordo com uma matéria publicada na revista Carta Capital, o governo aceitou um acordo que não amplia a quantidade de voto, nem altera a privatização. Agora, tem o direito de indicar quatro representantes para a alta cúpula de 15: a indicação de três representantes, por parte do governo, para integrar o conselho de administração até 2027, que será ampliado de nove para dez cadeiras; e um assento no conselho fiscal, agora com cinco cadeiras e não mais quatro (BARROCAL, 2025).

2.7. O “jeito 3G” ou o autoelogio do “mercado”

Durante a pesquisa, encontramos um livro intitulado “O jeito 3G: Sonho, Gente e Cultura”, escrito por Francisco de Souza Homem de Mello sobre a “cultura organizacional” 3G, que o autor diz admirar. O texto nos dá indícios, se analisado em conjunto com as empresas citadas nas seções anteriores, sobre a tal da cultura Garantia. Por isso, decidimos fechar este capítulo trazendo as contribuições do livro, fitando uma síntese das características da base do conglomerado Lemann e sócios em sua face empresarial.

A introdução é uma breve retomada histórica das principais empresas do trio desde a Corretora Garantia, passando pela compra da Brahma e sua transformação em AB Inbev, pelas Lojas Americanas, Burguer King e Heinz até a 3G Capital. Logo de saída ficam claras duas características importante dessas empresas: do ponto de vista da aquisição, o trio não tem costume de fundar empresas, mas de adquirir; e do ponto de vista da gestão, a chamada cultura Garantia é resultado de uma mistura de experiências consideradas positivas. A primeira experiência, da Corretora Garantia, evidencia esses dois pontos:

Lemann compra a corretora em 1971 e a transforma em Banco Garantia cinco anos depois.

Inspirado no banco de investimentos Goldman Sachs, dois fundamentos que vão estar presentes nas empresas Lemann são a meritocracia e o *partnership*. O banco estadunidense era, nas palavras de Mello, uma sociedade privada meritocrática, detida pelos seus executivos, assim, anualmente era feita uma avaliação dos quadros societários da firma: "os sócios de melhor performance eram convidados a aumentar suas participações, e os de pior performance, a diminuir suas participações, vendendo-as para os primeiros" (MELLO, 2017, p.13). Percebemos, pois, o estímulo à competição inclusive entre os próprios sócios, que acostumados a viver ob a batuta da produtividade, aplicam-na de maneira ampliada sobre os trabalhadores.

A síntese do autor sobre a linha que guia o trio é feita a partir de quatro características: 1) empresas baseadas em mercados desenvolvidos; 2) empresas com vantagens competitivas sustentáveis; 3) potencial de ganhos de margem com gestão; 4) preferência por setores "à prova de idiotas".

O interesse em empresas já existentes é marcado pelo autor a partir da fusão da Ambev com a Interbrew, mas, como abordado, é possível observar esse interesse desde os tempos de Garantia. De todo modo, Lemann, Telles e Sicupira se interessam por empresas com controle acionário difuso, o que facilita a aquisição, muitas vezes hostil, bem como empresas com vantagens competitivas de fácil manutenção (marcas conhecidas, grande rede de distribuição, poucos fornecedores, pouca inovação tecnológica) e com baixa dependência de trabalhadores-chave e baixa exposição a riscos de mercado, o que o autor chamou de ser "a prova de idiotas".

O autor divide, então, o livro em quatro partes: pessoas, sonho, cultura e operações. Na primeira parte, Francisco Mello vai tentar identificar o que é considerado pelo trio "gente boa", característica repetida à exaustão. Define, assim,

> Para ter gente boa, uma empresa precisa investir em diversas frentes: criar um *ambiente* onde gente boa se sinta bem; *recrutar* talentos constantemente, tendo sempre uma base de gente boa disponível para a empresa; *promover* os talentos rapidamente; e por fim, *demitir gente ruim*, para que o nível médio de talento da empresa esteja em perene melhora (MELLO, 2017, p. 36, grifos nossos).

A citação explicita os componentes de uma empresa na lógica Garantia: ambiente, recrutamento, promoção e demissão. O ambiente em que "gente boa" se sente bem é, segundo Carlos Brito, um ambiente "meritocrático, informal e com honestidade intelectual". A meritocracia, na lógica da "cultura Garantia", é premiar os melhores desempenhos e limar as pessoas que não atingem os resultados esperados. Isso se dá a partir do chamado reconhecimento variável, a partir tanto de remuneração quanto de promoção. A ênfase no mérito se desdobra na pergunta: o que é mérito para o trio? O autor, a partir da experiência da AB Inbev, entende que é uma mistura de resultados – segundo ele, na AB Inbev espera-se que o trabalhador atinja 70% de suas metas -, "*fit cultural*" – adaptação do trabalhador à cultura da empresa - e trabalho em equipe. O mérito é feito a partir da avaliação do desempenho, sustentado a partir de três pilares: acompanhamento mensal de metas e resultados (inspirado nas práticas de Vicente Falconi); avaliação anual de competências; avaliação anual de resultados, sendo esta a referência para o pagamento do bônus anual. Esse bônus, que faz parte da remuneração variável, é direcionado para quem tem cargo gerencial e é formado por um fator de performance multiplicado pelo seu salário mensal, em função do desempenho obtido durante o ano (MELLO, 2017, 47).

Vale dizer que apenas os cargos gerenciais recebem a remuneração variável citada. Os cargos não-gerenciais são estimulados a competir entre si de maneira diferente: competições de grupo entre unidades comparáveis, modelo replicado da Anheuser-Busch.

Depois de ranqueados, os grupos mais "eficientes" podem obter maior participação nos lucros das empresas.

Por outro lado, a valorização da informalidade, do ambiente informal, com escritório de planta aberta e *dress code* casual, é, a nosso ver, uma tentativa de mascarar o estímulo constante à competição que baseia a "cultura Garantia". A chamada honestidade intelectual, que também caracteriza um ambiente onde "gente boa" gosta de trabalhar, aparenta ser uma abertura à discordância, o que pode entrar em conflito com o já citado *"fit cultural"*, ou seja, você pode discordar desde que isso não te coloque em dissonância com os valores da empresa.

Além das três características citadas, o pilar das pessoas na chamada cultura Garantia valoriza outros dos aspectos indissociáveis: o crescimento e a formação. O crescimento, de acordo com Mello, pode vir de três formas não excludentes: ganhos financeiros, promoções e desafios/conhecimento. Essa última está intimamente ligada com a rotação de funcionários que também caracteriza as empresas de Lemann, Telles e Sicupira, o "xadrez de gente" anual, ou seja, transições e promoções, o que dificulta a criação de vínculos entre os funcionários e suas articulações. Por fim, a preocupação com a formação, aspecto que mais nos interessa, se manifesta a partir dos programas de *trainees* e da contratação de profissionais recém-formados nas escolas de negócio. Essa prática permite que os jovens recém-contratados sejam mais facilmente moldados à forma de gestão empresarial do trio.

A segunda parte, dedicada ao sonho, começa abordando o chamado sonho grande, assim definido

> O sonho grande nada mais é do que uma meta extremamente ambiciosa. Ela é constantemente mencionada no dia-a-dia da empresa, e entende-se que seja uma forma muito mais prática e útil de comunicar o que empresas normalmente têm como suas missões e visões, pois é uma meta compartilhada por todos, clara e objetiva, e não um texto vago (MELLO, 2017, p. 67).

A ideia sintetizada no slogan "sonho grande" é também copiada. O estadunidense Jim Collins é inspiração, pois com a frase *Big Hairy Audacious Goals* (metas grandes, cabeludas e audaciosas) objetivou criar em seus empregados um senso coletivo de propósito – sem, contudo, contar a eles que quem mais se beneficiaria disso seriam os donos dos negócios.

Assim, os sonhos grandes, em sentido estrito, são as grandes metas do trio e, em sentido alargado são, em última instância o projeto de sociedade por eles levado a frente. Para que as metas sejam atingidas são necessárias compensações, como é o caso da remuneração variada e das promoções, já citadas. É necessário também planejamento: há a elaboração de metas anuais coletivas nas empresas, que se desdobram em metas individuais em efeito cascata, tendo sempre três pilares: aumento de receita, diminuição de custo e diminuição de despesas.

Esse planejamento também leva em consideração as chamadas lacunas entre o que se tem e as metas traçadas. Atingir a meta, ou, de fechar a lacuna, como ensinou Vicente Falconi, é fundamental e feita a partir de alguns métodos, como o *plan, do, check, act* (PDCA), ou os cinco por quês, sendo esta a forma de buscar a raiz do problema.

> A idéa (sic) de um Sonho Grande e Cabeludo, nas palavras de Jim Collins, é unir as pessoas em torno de um objetivo comum, mas também no processo esticar as pessoas, e por conseguinte a empresa, a um nível de performance superior ao atual (MELLO, 2017, p. 82).

É, na verdade, uma forma de exercer pressão constante sobre os trabalhadores com base em metas que aparecem como favoráveis a todos, mas só geram mais lucro para o trio Lemann, Telles e Sicupira.

Para atingir as metas, ou realizar o *sonho grande*, a cultura da empresa é fundamental, por isso, ela é objeto de aprofundamento na parte três do livro aqui estudado. Para Mello, os pontos fundamentais da "cultura Garantia" são: cabeça de dono,

partnership, responsabilização, cópia das "melhores práticas" (Goldman Sachs, Walmart e General Electric), "foco" (foco no cliente e Bob Fifer) e liderança.

Ter "cabeça de dono", na lógica do trio de empresários, significa ter pensamento de longo-prazo, comprometimento, e atitude *hands-on* (mão na massa), conforme aponta Mello (2017, p. 91). Novamente, o embasamento dessa característica é a remuneração variável, aspecto indissociável do chamado *patnership*, relação que fica evidente no trecho do Relatório Anual da Ambev citado no livro:

> Além da remuneração variável, os colaboradores com os melhores desempenhos, que exemplificam a cultura AmBev e apresentam um histórico de compromisso de longo prazo com a Companhia, obtêm acesso a um Plano de Compra de Ações. Esse plano permite aos participantes adquirirem ações preferenciais da AmBev com um desconto de 10% do valor de mercado, *sendo obrigatória a manutenção das ações por um período de no mínimo cinco anos* (AMBEV *apud* MELLO, 2017, p.86, grifos nossos).

A parte destacada evidencia o mecanismo de "amarrar" o trabalhador à empresa pelos cinco anos que ele não pode vender suas ações, o que é feito também com executivos sêniores:

> Para os executivos mais sêniores, que são aproximadamente 700 no mundo todo (dentre os mais de cem mil colaboradores), há um programa de partnership que foi importado do modelo usado pelo trio no Garantia: o colaborador recebe, sim, o direito de comprar ações da companhia, mas é incentivado a usar do próprio capital para comprar as ações, e mantê-las em portfólio. Assim, a empresa financia o colaborador, e exige que ele dedique uma porcentagem relevante dos seus bônus anuais para o exercício das compras, a preços levemente subsidiados (descontos de algo em torno de 20% do valor de mercado da companhia na bolsa de valores). Assim, as opções, e em sequencia (sic) as ações compradas, não se tornam apenas uma "cereja no bolo" do pacote de remuneração, mas uma porcentagem relevante do patrimônio pessoal do executivo, que ganha – e perde – junto com os acionistas. Caso o executivo deixe de exercer o mínimo requerido num dado bônus (que gira em torno de 70% do dinheiro recebido) ele perde a diferença de opções, que são canceladas (MELLO, 2017, p. 86 e 87).

Nessa citação vemos a repetição do padrão de cópia de práticas e, mais ainda, a evidência de como essa forma de amarrar os gestores é feita de modo a confundir desempenho individual e desempenho empresarial.

A questão da responsabilização está relacionada também com a chamada cabeça de dono, por supostamente dar autoridade e autonomia para os gestores, de modo que

sofram com as consequências – positivas ou negativas – delas. Já o "foco no cliente" é a adaptação dos produtos à experiência do cliente, bem como no que Bob Fifer ensina no seu livro *Double Your Profits: In Six Months or Less* (Dobre seus lucros, traduzido para o português): gastar menos do que seus concorrentes em custos e despesas não-estratégicas, e mais do que seus concorrentes em custos e despesas estratégicas (MELLO, 2017, p.99). Custos e despesas não estratégicas não contribuem diretamente para o atingimento das metas das empresas, já os custos e as despesas estratégicas, por oposição, são aqueles que ajudam a empresas a chegar em suas metas. No caso da AB Inbev, por exemplo, as despesas estratégicas são comissões de vendas, publicidade e propaganda, branding, sistemas tecnológicos, dentre outras (MELLO, 2017, p.100).

Por fim, o ponto "liderança" da "Cultura Garantia" nos faz questionar o que o trio considera um líder, palavra repetida à exaustão. Conforme Mello (2017, p.101), Carlos Alberto Sicupira entende que líderes são aqueles que precisam de pessoas para atingirem resultados. Já Marcel Telles se baseia na definição de Vicente Falconi ao afirmar que "líderes são aqueles que atingem resultados, com pessoas, da forma correta". Em ambas definições a liderança aparece atrelada à questão do atingimento de metas, de resultados. Para isso, formar esses líderes é fundamental.

Nesse sentido, é possível citar a Universidade Corporativa da AB Inbev, produto da Universidade Corporativa da Brahma, fundada em 1995, prática copiada da Goldaman Sachs e da General Electric. De acordo com Mello, o MBA oferecido hoje pela universidade corporativa é feito em parceria com a Universidade de São Paulo e com o Insper e é reconhecido pelo MEC.

> Originalmente, os cursos eram divididos em cinco pilares temáticos: Excelência operacional, cultura, liderança, gestão, e mercado. Após a aquisição da Anheuser-Busch pela InBev, o conteúdo consolidou-se em três pilares apenas: funcional, cultura e liderança e método (MELLO, 2017, p.106).

O primeiro, por exemplo, é voltado para os funcionários com foco no "fechamento de lacunas". Os melhores projetos são adotados pela empresa, o que, na prática, significa uma forma de expropriação dos saberes produzidos pelos funcionários, ainda que eles saiam com uma certificação. Além disso, a universidade oferece um MBA interno e um programa de sucessores, treinamento para quem está em fase de promoção.

A última parte do livro de Francisco Mello se dedica ao estudo das operações das empresas do trio, com foco na indústria cervejeira a partir da eficiência fabril e dos cortes de custos e despesas.

A eficiência fabril, com base na gestão implementada por Falconi, se manifesta no Gerenciamento pelas Diretrizes, desdobramento de metas do "sonho" até as metas diárias, e no Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, padronização de processos e rotinas dos funcionários não-estratégicos, principalmente a partir de métodos como o 5S e os CCQ (círculos de controle de qualidade, que objetivam tornar o cotidiano mais eficiente). O 5S, elaborado por Jeffrey K. Liker no livro The Toyota Way, prevê:

> - Sort: arrumar o local de trabalho, separando itens frequentemente utilizados e itens raramente usados (...)
> - Straighten: estabelecer um local para tudo o que for necessário no local de trabalho – "um lugar para tudo, e tudo no seu lugar"
> - Shine: Manter o local de trabalho sempre limpo. Serve como uma forma de inspeção, alertando os colaboradores (sic) para eventuais condições anormais de funcionamento de máquinas e rotinas, que possam potencialmente estar prestes a falhar
> - Standardize: Criar regras para manter sempre em prática os primeiros três Ss
> - Sustain: criar rotinas para que os supervisores verifiquem as práticas de 5S periodicamente (MELLO, 2017, p. 114).

Além dos ensinamentos de Fifer já citados sobre corte de custos e despesas não-estratégicos, a AB Inbev utiliza o Orçamento Base-Zero, elaborado por Peter Phyrr, e que obriga o gestor a justificar todos os seus gastos, não apenas a variação de gastos, como propõe a prática orçamentária tradicional.

O último capítulo do livro trata dos "mandamentos" da cultura Garantia, o que sintetiz1a as práticas de gestão do trio de sócios. O autor afirma que à época do Banco

Garantia, eram dezoito mandamentos e, naquele ano, havia apenas dez. Reproduzimos abaixo os dezoito mandamentos da época do Garantia:

> 1. Um sonho grande e desafiador faz todo mundo remar na mesma direção.
> 2. O maior ativo da empresa é gente boa, trabalhando em equipe, crescendo na medida de seu talento e sendo recompensada por isso. A remuneração tem que estar alinhada com os interesses dos donos.
> 3. Lucro é o que atrai investidores, gente boa e oportunidades, mantendo a máquina rodando.
> 4. Foco é essencial. Não dá para ser ótimo em tudo. É preciso concentrar-se no essencial.
> 5. Tudo tem que ter um dono, com responsabilidade e autoridade. O debate é bom, mas, no final, alguém tem que decidir.
> 6. Bom senso é tão bom quanto grandes conhecimentos. O simples é melhor que o complicado.
> 7. Transparência e fluxo de informações facilitam decisões e minimizam conflitos.
> 8. Escolher gente melhor do que si mesmo, treiná-las, desafiá-las e mantê-las é a principal tarefa dos administradores.
> 9. A liderança por exemplo pessoal é vital, tanto nas atitudes heróicas como nos pequenos gestos do dia-a- dia.
> 10. Sorte é sempre resultado de suor. Tem que trabalhar muito, mas com alegria.
> 11. As coisas acontecem na operação e no mercado. Tem que gastar sola de sapato.
> 12. Ser paranóico com custos e despesas, que são as únicas variáveis sob nosso controle, ajuda a garantir a sobrevivência no longo prazo.
> 13. A insatisfação permanente, a urgência e a complacência zero garantem a vantagem competitiva duradoura.
> 14. A inovação que agrega valor é útil, mas copiar o que já funciona bem é normalmente mais prático.
> 15. A discrição corporativa e pessoal só ajuda. Aparecer, só com objetivo concreto.
> 16. Aperfeiçoamento, melhora e educação são esforços constantes e devem integrar nossa rotina.
> 17. Nome, reputação e marcas são ativos valiosíssimos que se constroem em décadas e se perdem em dias.
> 18. Malandragens e espertezas destroem uma empresa por dentro. A ética compensa no longo prazo (MELLO, 2017, 123-125).

Já os “dez mandamentos” da AB InBev são

> 1. Ser a melhor empresa de bebidas do mundo, unindo as pessoas por um mundo melhor.
> 2. Nossos colaboradores são o bem mais valioso da companhia. E são recompensados na mesma velocidade de suas conquistas.
> 3. Avaliamos nossos líderes pela qualidade e desenvolvimento profissional dos integrantes de suas equipes.
> 4. Nunca estamos completamente satisfeitos com os nossos resultados, que são o combustível da nossa empresa. Foco e inquietação a mudam a garantir uma vantagem competitiva e duradoura.
> 5. Nosso relacionamento com os consumidores une tradição e inovação, e acontece por meio de experiências relevantes das nossas marcas e o incentivo ao consumo responsável.
> 6. Fazemos cada colaborador se sentir dono do negócio. E donos assumem resultados pessoalmente.

> 7. Acreditamos que bom senso e simplicidade orientam melhor do que sofisticação e complexidade.
> 8. Gerenciamos nossos custos de maneira inteligente, a fim de liberar mais recursos para potencializar nosso crescimento no Mercado.
> 9. Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa cultura. Jogamos com transparência e fazemos o que falamos.
> 10. Integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir nossa companhia. Sem atalhos.

Ao comparar as duas versões, é possível dizer que, nos dez mandamentos, houve um aprofundamento das questões tratadas na versão de dezoito mandamentos. Por exemplo, o primeiro mandamento do Garantia enunciava o sonho grande que, na segunda versão, é identificado. Assim, é possível que o primeiro mandamento da AB InBev é o objetivo da empresa. Há, entretanto, aspectos que permanecem, ainda que dito com outros tempos. Isso fica evidente ao observamos as duas versões, que tratam primeiro das "gentes boas" e depois dos "colaboradores", aqui relacionando-os ao princípio da meritocracia.

Além desses aspectos mais formais, podemos destacar o modo de gerir os negócios a partir dessa cartilha, como sinaliza o próprio autor: o foco na grandeza do negócio, nos gestores, competição e competitividade (interna e externamente), incentivo ao consumo, "bom senso" e "simplicidade" (ou, cópias), sentimento de dono por parte do trabalhador, gestão de custos, "integridade" e "trabalho duro". Esses dois últimos questionáveis, considerando e recente fraude nas Lojas Americanas.

Desse modo, esse capítulo se dedicou a situar o Conglomerado Lemann e sócios na historiografia das burguesias brasileiras, sobretudo, que enfatizam sua atuação política, para, depois, se dedicar à análise das empresas do Conglomerado em sua face empresarial, com o objetivo de averiguar seus métodos de aquisição e administração. Com tentáculos em diversas árias, como varejo (Americanas), indústria (AB Inbev) e mercado financeiro (3G Capital e GP Investimentos), Lemann e seus sócios trazem como marca a aquisição (e não a criação de empresas).

A estratégia de aquisição é marcada pela compra de empresas em dificuldades financeiras, reestruturação com cortes de custos e demissões, e implementação da

chamada "Cultura Garantia". Essa forma de gestão, inspirada em empresas como Goldman Sachs e Walmart, é baseada em meritocracia, *partnership* (oportunidade de se tornar sócio). Pressão por resultados, remuneração variável e competitividade interna são pilares, mas também engendram condições de trabalho precárias e fraudes, como o caso das Americanas. Tentamos demonstrar, também, a participação indireta do trio no processo de privatização da Eletrobras.

Além disso, essa gestão, carimbada de cultura, também é caracterizada por práticas trabalhistas questionáveis, como demissões em massa, pressão por metas e casos de assédio; fraudes; precarização do trabalho; e defesa de privatizações. Desse modo, o Conglomerado Lemann, em sua face empresarial, reproduz e amplifica um modelo de capitalismo financeirizado e concentrador, utilizando da chamada "Cultura Garantia" como um instrumento de dominação que reproduz desigualdades enquanto promove uma imagem de sucesso e inovação.

3. O Conglomerado Lemann e sua face na sociedade civil

Como apontado na abertura do capítulo dois, a ideia de Conglomerado procura evidenciar as conexões entre os empreendimentos empresariais de Lemann e seus sócios e aqueles situados na sociedade civil, compreendida a partir das contribuições de Antonio Gramsci apresentadas no primeiro capítulo desta tese. Agora, nos voltaremos a dois dos aparelhos privados de hegemonia empresariais que compõem o Conglomerado Lemann: a Fundação Estudar a e a Fundação Lemann, objetivando compreender suas táticas e estratégias para a dominação.

Em artigo publicado em 2021, base para esta pesquisa, Adriana Farias propôs que o Conglomerado Lemann e sócios é composto por Fundação Estudar (1991), Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos (ISMART) (1999), Lemann Foundation/Fundação Lemann (2001) e Instituto Lemann (2011) (FARIAS, 2021, p.740). Temos como hipótese de pesquisa que a Fundação Lemann é o aparelho privado de hegemonia empresarial diretivo do Conglomerado Lemann e sócios, também em consonância com as pesquisas de Farias (2021; 2022; 2023).

Aqui, entretanto, destacamos as fundações Estudar e Lemann pois acreditamos que elas, em conjunto nos dão pistas do projeto de gestão pública engendrado no Conglomerado, sem esquecer das outras iniciativas. Pensar as fundações em conjunto não significa deixar de lado suas particularidades, embora seja difícil compreendê-las, pois sua atuação se dá quase que de maneira simbiótica – o que explica e justifica o projeto de pesquisa que virou esta tese, como abordado na introdução. O que fica evidente é que o foco de cada uma está em um determinado ponto da formação: a Estudar enfatiza a concessão de bolsas de estudo para graduação – embora também conceda para a pós-

graduação; e a Lemann dá ênfase à pós-graduação, além da formação de gestores no e para o Estado, abrindo espaço para projetos nacionais e internacionais.

Há, ainda, um terceiro aparelho privado de hegemonia empresarial do Conglomerado, o ISMART, focado na concessão de bolsas para educação básica, especificamente para estudantes de baixa renda "talentosos" estudarem em escolas "premium". Consideramos, assim, o ISMART como uma primeira triagem dos potenciais intelectuais, prepostos do Conglomerado.

Assim, para tratar do assunto, o capítulo começa apresentando a estrutura de funcionamento e os programas da Estudar, com o intuito de localizar sua função no conjunto do Conglomerado. Para então, nos determos na Fundação Lemann, sua direção executiva, atuação na elaboração e implementação da Base Nacional Comum Curricular e do "Novo" Ensino Médio, sua visão e importância do diretor escolar no projeto de sociedade da fundação, chegando às suas formas de atuação. Detivemo-nos às suas duas redes principais (Rede de Líderes e Brasil on Campus), às bolsas (Lemann Fellowship e Alcance) e à multiplicação proporcionada pelos "Diálogos", a partir da análise da Brazil Conference. Há, ainda, no pilar de "lideranças", o chamado "desenvolvimento de lideranças", em que se encontra o Ensina Brasil e outras iniciativas. Somente o Ensina será tratado neste capítulo, porque julgamos as outras ações como sendo de um tipo específico, a saber, *frentes móveis de ação política*. A essas frentes, dedicamos exclusivamente o capítulo quatro desta tese.

3.1. A Fundação Estudar visando a melhoria da administração empresarial no Brasil

Se o leitor procurar a história da Fundação Estudar, encontrará o relato de Carlos Brito como bolsista número zero. A história institucional é justificada pelo fato de Jorge

Paulo Lemann ter financiado informalmente (pois a prática ainda não havia sido institucionalizada) o engenheiro em Stanford, onde fez MBA em Administração de Empresas pela Stanford Graduate School [47][48]. Quando retornou dos Estados Unidos, foi contratado pelo Banco Garantia e, após o fechamento da corretora, tornou-se responsável pela indústria cervejeira, onde atuou até 2021. Ou seja, é mais uma história da lógica do Garantia, em que os empresários brasileiros financiam os estudos de alguém para, em seguida, incorporá-los a alguma de suas empresas.

Outro aspecto da história institucional bastante enfatizada é a razão pela qual Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira criaram a iniciativa em 1991. Além da ideia de institucionalizar a prática informal, o que se perpetua como história é que o trio desejava "melhorar a qualidade dos empresários brasileiros". Para nós, a Fundação Estudar é um aparelho privado de hegemonia que compõe o Conglomerado Lemann e, hoje, está focada tanto na concessão de bolsas para a graduação e pós-graduação – e, aqui, vale dizer que a ênfase é na graduação, enquanto a Fundação Lemann foca na pós-graduação -, quanto na venda de cursos de curta duração e na divulgação de conhecimento do mundo empresarial. Mas essa forma de atuação atual sofreu alterações desde a década de 1990.

Ao averiguar essas mudanças ao longo do tempo, nos deparamos com uma dificuldade: só encontramos disponíveis os relatórios anuais da Fundação Estudar a partir de 2003. Por isso, analisamos este primeiro relatório e, depois, aqueles relativos aos aniversários redondos da Fundação, pois são eles que trazem uma avaliação sobre a atuação, bem como as expectativas para o futuro. Por fim, analisamos também o último

[47] SOARES, V. Ex-CEO da AB Inbev, Carlos Brito, dá palestra sobre liderança no aniversário da Fundação Estudar. **Na prática**, 17 set. 2021. Disponível em: https://www.napratica.org.br/ex-ceo-da-ab-inbev-carlos-brito-da-palestra-sobre-lideranca-no-aniversario-da-fundacao-estudar/. Acesso em: 17 out. 2024.

[48] Fundação Estudar – documentário 20 anos. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=XoDMzfHC9RY&list=PL036C203BBB5C7DD9. Acesso em: 17 out. 2024.

relatório disponível, de 2023, pois, sendo o mais recente, contribui com nosso intuito de averiguar a forma de funcionamento da iniciativa.

O relatório de 2003, por exemplo, traz o lema da Estudar à época: "Estudar para Empreender", entendendo que o empreendedor é aquele que inova e que é líder. Nesse sentido, o APH se volta à capacitação contínua do pessoal da área de Administração. Segundo o relatório, a Estudar identificou uma mudança no perfil de escolaridade do servidor público federal. Argumenta, assim, que "o governo está tentando melhorar a qualidade de seus profissionais, enquanto a Fundação Estudar pode financiar os melhores cursos de mestrado em administração pública no exterior" (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2003, p. 9). Nesse ano, também, a fundação começa a conceder bolsas para administradores públicos, o que indica mudança no perfil do público-alvo da iniciativa, voltando-se às pessoas ocupantes de cargos da sociedade política. Coloca-se, pois, como o agente capacitador dessas pessoas. De acordo com o relatório,

> Esse esforço por parte da Fundação acaba de decolar. Desde o segundo semestre de 2002, este esforço vem sendo exposto em pequenas, mas eficientes inserções na mídia impressa. A ENAP adicionou um link para o website da Fundação. Através de um acordo informal, a Comissão Fullbright, ligada à Embaixada Americana, convida seus bolsistas interessados no setor público a participar do processo de seleção da Estudar. Em 2003, duas bolsas para esta área foram concedidas. Espera-se que este número aumente a cada ano (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2003, p.9).

O trecho destacado demonstra os esforços de estabelecer relações com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e com o governo dos Estados Unidos via embaixada, atualizando a inserção subordinada das burguesias e de seus prepostos aos países do centro do capitalismo.

O objetivo, ainda de acordo com o relatório de atividades, é formar uma "elite inovadora" de empreendedores no país em consonância com a missão de "colaborar para o desenvolvimento do País através do incentivo à formação e capacitação de futuros líderes e agentes de mudança capazes de *entregar uma cultura de resultados e eficiência*, com sólidos princípios éticos nas suas respectivas áreas de atuação" (FUNDAÇÃO

ESTUDAR, 2003, p.5, grifos nossos). Fica evidente, no trecho destacado o objetivo da Estudar e, em última instância, um dos objetivos do Conglomerado Lemann: moldar o Estado (enquanto sociedade política e civil) à sua forma administrativa, aqui compreendida como "Cultura Garantia". Naquele relatório também fica evidente um outro aspecto do *modus operandi* Lemann e sócios, o envolvimento dos ex-bolsistas na iniciativa: participando dos processos seletivos, como palestrantes nos eventos da Estudar, sendo mentores dos bolsistas, doando dinheiro etc (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2003, p.27). Outro dado interessante trazido pelo relatório de 2003 diz respeito ao número de bolsas concedidas nos 12 anos de Estudar, o que mostra ênfase em MBA no exterior, como demonstrado na tabela abaixo.

Figura 1 - Bolsas concedidas pela Fundação Estudar entre 1991 e 2003

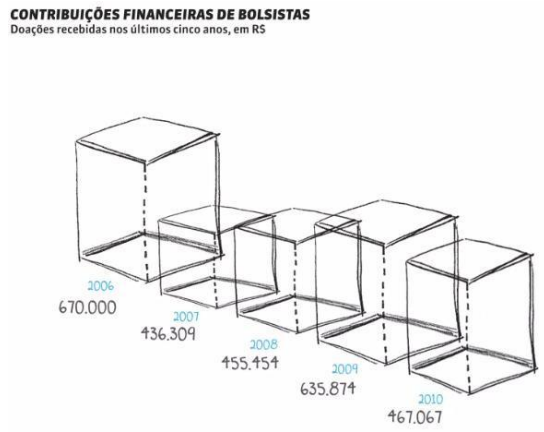
Bolsas Concedidas 1991-2003	
	Totais/médias
Graduação Brasil	63
Graduação Exterior	16
MBA Brasil	16
MBA Exterior	112
Intercâmbio	36
LLM	14
PhD	6
Outros	6
Total	269
Valor Concedido Internacionais (US$)	3.366.967,00
Valor Concedido Nacionais (US$)	529.851,72
Valor Total	3.896.838,72
Valor Médio das Bolsas Internacionais (US$)	18.441,45
Valor Médio das Bolsas Nacionais (US$)	8.920,52

Fonte: FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2003, p.11.

O perfil mostrado na tabela vai ser alterado em 2011, quando o APH completou 20 anos. Desde então, conforme o relatório do ano citado, o foco da Estudar passa a ser a concessão de bolsas para graduação. Essa alteração corrobora a nossa ideia de que cada APH do Conglomerado se especializa em conceder bolsas de estudo para um segmento educacional: ISMART para o Ensino Médio, Fundação Estudar para a graduação e a Fundação Lemann para a pós-graduação.

O relatório desenha o modelo de atuação reformulado da iniciativa que começou com foco nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Economia e depois foi ampliado para Direito, Políticas Públicas, Educação e Engenharias. O modelo apresentado, com foco no desenvolvimento profissional e no estímulo ao networking, se baseia em alguns pilares, a saber: "perpetuação", "parcerias", "premiações" e "marketing". A perpetuação é, como já abordado, a atuação dos ex-bolsistas para o que se chamou de "auto sustentabilidade". O documento traz dados, reproduzidos abaixo, sobre a contribuição financeira dos bolsistas.

Figura 2 - Contribuições financeiras dos bolsistas da Fundação Estudar



Fonte: Fundação Estudar, 2011, p.47.

Já as parcerias são com escolas e universidades no Brasil e no exterior para divulgação do trabalho da Fundação. A ideia é, segundo o relatório, captar alunos do Ensino Médio que participem de competições como a Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP). Nesse sentido, essas competições são vistas como filtros positivos para seleção de pessoas consideradas com potencial. As premiações, por sua vez, vão no sentido de incentivar a competição e destacar aqueles para os quais a Fundação considera serem "meritória". Podemos citar o Prêmio Jovens Inspiradores, em parceria com a Veja.com e patrocinado pela Ambev e INDG (atual Falconi consultoria), e o Prêmio Estudar Ciência.

Este último tem o objetivo de identificar estudantes do Ensino Médio interessados nas áreas de Ciências Exatas para direcionar o planejamento de carreira desses jovens. No relatório consta que os 50 premiados "ganham um ano de apoio da Fundação Estudar, com bolsas de estudos para cursos de inglês, um programa de orientação para a escolha da carreira e a entrada no Ensino Superior, além de um notebook para acessar a plataforma de orientações da Estudar" (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2011, p.26). Os dados trazidos mostram o predomínio de estudantes de escolas públicas – 48, apenas 2 de escolas particulares – e do sexo masculino (36 homens e 14 mulheres).

Enquanto isso o Prêmio Jovens Inspiradores está focado em universitários e recém-formados. Os semifinalistas, passadas as etapas de seleção (entrevistas, provas e dinâmicas de grupo), ganham um iPad e "o desafio de elaborar uma proposta para um problema brasileiro" (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2011, p.28). Ao final, a comissão julgadora escolhe três vencedores, que ganharão bolsa de estudo e orientação profissional com empresários e políticos brasileiros. Já o marketing auxilia na formação da rede e na captação de novos integrantes, pois divulga os encontros periódicos organizados pela Estudar, bem como os conteúdos considerados relevantes.

O documento traz, também, as características do processo seletivo da Fundação Estudar:

> Criterioso e baseado em meritocracia, o processo seletivo da Fundação Estudar para concessão de bolsas de estudo para graduação e pós-graduação é realizado todos os anos, sempre no primeiro semestre. As bolsas concedidas variam entre 5% e 95% do valor pleiteado pelo candidato. No caso de bolsistas que ingressam em universidades públicas, a bolsa ajuda a custear gastos com material didático, curso de idiomas e moradia (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2011, p. 22).

E os números da seleção de 2011: das 5891 inscrições recebidas para as bolsas de graduação, pós-graduação e intercâmbio, foram selecionados 31 bolsistas, sendo 23 para a graduação (15 no Brasil, 5 no exterior e 3 intercâmbios acadêmicos) e 8 para pós-graduação. Ainda conforme a Estudar, a cada dez bolsistas da fundação, um abre seu

negócio e outro se torna sócio de alguma empresa. Esse dado visa avaliar o impacto da iniciativa que, a nosso ver, não se tem o objetivo de atingir massivamente a população brasileira, mas, de fato, só uma pequena parcela, a quem o próprio relatório denomina de elite.

O relatório de 2011 traz, igualmente, destaque para a forma de seleção da iniciativa:

> Criterioso e *baseado em meritocracia*, o processo seletivo da Fundação Estudar para concessão de bolsas de estudo para graduação e pós-graduação é realizado todos os anos, sempre no primeiro semestre. As bolsas concedidas variam entre 5% e 95% do valor pleiteado pelo candidato. No caso de bolsistas que ingressam em universidades públicas, a bolsa ajuda a custear gastos com material didático, curso de idiomas e moradia" (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2011, p. 22, grifos nossos).

Novamente, como destacado, há uma preocupação em valorizar um dos pilares de todas as iniciativas, empresariais ou da sociedade civil, do trio de sócios encabeçado por Lemann: a meritocracia, compreendida, na maioria das vezes, como a capacidade de mimetizar os comportamentos que o Conglomerado espera do candidato, ou seja, o mérito é a obediência/aderência ao que foi determinado.

Esse critério de seleção, em 2021 e, portanto, nos 30 anos da Fundação Estudar, foi aprimorado, conforme destacou o relatório daquele, traçando uma comparação entre os números de 2011 a 2021. Ainda de acordo com esse documento, o APH, em suas duas primeiras décadas, se limitou às bolsas de estudo e à Comunidade de Líderes, a última década teve como foco o crescimento de programas de informação sobre estudo, carreira e desenvolvimento de liderança. Assim, a agenda de comemoração dos 30 anos foi baseada em 4 pilares: legado, visão de futuro, educação e ação.

A comemoração, em formato de aulas e palestras, evidencia a preocupação da fundação com a propaganda e com a prospecção de novos futuros bolsistas. No pilar "Legado", Lemann, Telles e Sicupira perguntam e respondem questões de e para lideranças selecionadas em suas áreas de atuação – ciência, tecnologia, política, mercado

financeiro e empreendedorismo -, a saber: Giovani Rocha (Líder Estudar 2018), Pedro Francesci (Líder Estudar 20140, Tabata Amaral (Líder Estudar 2013) e Tatiana Rezende (Líder Estudar 2007) (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2021, p.8). Já no pilar "Visão de Futuro" foram dadas aulas sobre a China (Ricardo Geromel), sobre empreendedorismo com Uri Levine, israelense e cofundador do Waze e, além disso, aula sobre liderança com dois professores de Harvard (Nitin Noharia e Cláudio Fernandez-Araoz).

Em "Educação", houve o estímulo ao debate sobre temas considerados relevantes, como democracia, saúde, mudança climática e tecnologia. Por fim, em "Ação", enfatizou-se a ideia de "colocar a mão na massa", a nível individual, organizacional e institucional para maximização do impacto. Nesse pilar, quatro vertentes se descaram: "para o indivíduo", "para as organizações e empreendimentos", "para a comunidade da Estudar" e "para o institucional". Individualmente, a Estudar diz que seu objetivo é o indivíduo ser protagonista para transformar o conhecimento que adquiriu em práticas no cotidiano. Para as organizações, há a visão de utilizá-las como "canais de transformação". Para a comunidade da Estudar, em específico, a entidade organizou grupos temático para fomentar discussões de aspectos relevantes e complementares às aulas promovidas na comemoração. A ideia era esses grupos dividirem com a Comunidade e Fundação Estudar ao final do evento. Institucionalmente, a Estudar entendeu que o material produzido deveria se tornar algo que "inspire, informe e influencie milhões de pessoas Brasil afora" (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2021, p.17). Assim, a entidade produziu uma série de podcasts.

Para além dos eventos comemorativos, o relatório trouxe alguns elementos sobre a formação de comunidade da Estudar: o engajamento dos ex-bolsistas, intitulado "Gente Boa buscando Gente Boa", bateu recorde em 2021, com atividade em Grupos de Interesse, em Grupos de Trabalho, na facilitação dos Cursos do Na prática, em mentorias,

apoiando o Prep Estudar Fora, na atração e seleção de novos bolsistas. A formação dessa comunidade se dá de outras formas: com os grupos de interesse, que no ano em tela intensificou suas atividades com 36 encontros ao vivo; e com os grupos de trabalho, focados em um "tema de melhoria" e "a partir disso, fazem propostas e colocam em prática soluções que contribuam para o desenvolvimento da Fundação Estudar e, consequentemente, da própria Comunidade" (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2021, p.23).

Em 2021, a Estudar destacou o trabalho de três grupos: o de diversidade racial, o de acadêmicos e o de aproximação. O grupo de diversidade racial intenta implementar um processo mais diverso para o Programa de Líderes; o de acadêmicos se deteve em mapear a jornada acadêmica dos líderes que optaram por esse caminho e em fortalecer o grupo de acadêmicos da comunidade Estudar; já o grupo de aproximação buscou, como o nome diz, aproximar os líderes da comunidade estudar através da promoção de 12 conversas.

A prática de premiação se manteve. No ano do trigésimo aniversário da entidade, três prêmios foram concedidos: Prêmio Líder Doador do Ano (para Cláudio Andrade líder de 1993 -, Luis Heitor Gonçalves – líder de 1994 -, Ana Martinez – líder de 1995-, Veronica Serra – líder de 2005-, e Renato MAzzola – líder de 2003 (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2021, p.24); o Prêmio Líder do Ano, concedido a Ralf Toenjes (Líder de 2013), e o Prêmio Líder Mais Engajada, concedido a Carolina Guimarães, líder de 2016, que, naquele ano, dedicou 116 horas ao Prep Estudar Fora (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2021, p.25).

Trinta anos depois do início da Estudar, a auto avaliação do seu impacto é positiva, o relatório aponta:

> Atualmente, nossa rede representa 25% dos brasileiros que estudam nas melhores 40 universidades dos Estados Unidos. O resultado é fruto de diversas iniciativas que informam e capacitam o jovem para que ele realize o sonho de estudar fora! (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2021, p.47).

Ou seja, é valorizado o dado de ¼ dos estudantes brasileiros em universidades estadunidenses serem bolsistas da Estudar, mas é importante salientar o fato de que essa iniciativa, como já apontado, não tem a intenção de ser massificada, ao contrário, deseja formar um pequeno grupo de pessoas. Isso é importante, pois, no que diz respeito a esse objetivo, a Estudar, de fato, vem sendo exitosa.

Com essa intenção, atualmente o aparelho privado de hegemonia empresarial em tela atua em quatro frentes de atuação que, por vezes, se entrelaçam: os Portais Na Prática [49] e Estudar Fora; a Rede de Líderes Estudar; os Programas, como o Prep Program; e os Cursos, como o Estudar a Prática e o Liderança Na Prática. É, portanto, uma iniciativa bastante focada em divulgação das possibilidades de bolsa de estudos e na manutenção da sua própria existência, sobretudo a partir da formação de comunidade.

O Portal Na Prática tem um sítio eletrônico próprio com cinco abas: cursos (gratuitos, Programa Executivo Liderança Transformadora e presenciais); conteúdos (desenvolvimento, mercado, *wikitech*); vagas e processos (tipos: estágio, efetivo e trainee; e "prepare-se", sobre desenvolvimento de carreira); materiais (cursos online, ebooks, guia para contratação etc); e eventos (divulgação de eventos promovidos pela Fundação Estudar).

Os cursos gratuitos oferecidos são: comunicação assertiva no trabalho, storytelling de impacto, execução de alta performance, e mande bem na entrevista!. Já o Executivo Liderança Transformadora é um curso que custa 5.200 reais, com 30 horas de conteúdo, 3 dias de encontros presenciais em São Paulo e com acesso ao grupo de líderes egressos do curso. No *site* do curso há disponível sua ementa, inaugurada com a metodologia do curso baseada em seis pilares: pensar, se inspirar, sentir, se conectar, agir

[49] Em 2024, o Na Prática foi incorporado pelas iniciativas "sem fins lucrativos" do BTG Pactual. Disponível em: https://exame.com/esg/btg-pactual-incorpora-plataforma-educacional-que-conecta-jovens-ao-mercado-de-trabalho/. Acesso em: 07 nov. 2024.

e planejar. Os objetivos do curso, ora chamado de Programa, são: desenvolver autoconhecimento, através dos 7 valores da Fundação Estudar; aprender sobre Competências de Facilitação de Grupos e Ferramentas de Liderança de Times; se conectar com uma rede de gente boa que quer gerar grandes transformações (FUNDAÇÃO ESTUDAR, s/d). Para isso, são nove blocos de conteúdos, a saber: liderança transformadora (liderança como exercício); ter um sonho (propósito como alavanca); mobilizar pessoas; selecionar um time; conectar-se com o time; desenvolver pessoas; delegar e acompanhar; decidir em equipe; avaliar e dar feedback.

Há, também, um curso presencial menor e mais barato: o Liderança Na prática, que acontece em dois dias, das 9h às 19h, por R$149,90 reais, com possibilidade de isenção de taxa. Ele é voltado para jovens entre 18 e 35 nos universitários ou recém-formados e tem como objetivo ensinar o modelo de liderança da Fundação Estudar.

O primeiro encontro é dedicado ao "Líder transformador" e seu conceito na prática, a partir do "Sonho Grande", de construção de aspirações, e de sua execução. O segundo encontro é baseado em três palavras-chave: protagonismo, gente boa e próximos passos. Ou seja, a expectativa é de que o cursista aprenda a assumir a responsabilidade da sua vida, que seja capaz de criar redes de apoio para impulsionar suas iniciativas e que tenha um plano para evolução na carreira. Vale dizer que entre os dois encontros há o que se denomina Salto, ou, elaboração de um projeto.

A própria forma de exposição do funcionamento da Estudar evidencia o anunciado entrelaçamento, já que começamos apresentando os portais, responsáveis pela divulgação dos cursos e de conteúdos considerados relevantes e logo entramos no conteúdo dos cursos ofertados.

Já o Prep Program, em funcionamento desde 2011, tem o objetivo de preparar estudantes do ensino médio para estudar fora do Brasil. Durante doze meses, a Estudar fornece apoio financeiro e

> Para estudantes que comprovem vulnerabilidade financeira e atendam requisitos específicos, a Fundação Estudar financia os custos do processo de admissão, bolsas de estudo, apoio para pagar as despesas após a aceitação e acesso aos programas Líderes Estudar e Tech Fellow (FUNDAÇÃO ESTUDAR, s/d).

Além do apoio financeiro, o programa oferece orientação "personalizada com consoltores e mentoria com ex-participantes", suporte com a documentação e a inscrição, preparação acadêmica com aulas semanais e preparação específica. Conforme o site, são oferecidas "aulas semanais de preparação para testes padronizados (SAT/ACT), carta de recomendação do nosso time e *info sessions* exclusivas com *admission officers* e ex-alunos de universidades renomadas como Harvard, Stanford e outras!" (FUNDAÇÃO ESTUDAR, s/d). A citação evidencia a relação íntima da Estudar com, sobretudo, as universidades estadunidenses, já que eles contam com a participação no programa de pessoas responsáveis pelo processo seletivo dessas universidades. Por fim, oferecem "comunidade e bem estar", com: suporte para a saúde mental, acesso às redes de *Alumni* e da Fundação Estudar, a espaços online para formação de comunidade e para evento com ex-participantes.

O regulamento do Prep Program de 2025 traz os pré-requisitos de participação estudantes que desejam fazer a graduação completa no exterior, com foco nos Estados Unidos, e que possuem as seguintes características: estar no penúltimo ou último ano do ensino médio em 2024 e estar se preparando para enviar sua candidatura à universidade no ciclo de 2025-2026; ter alto desempenho acadêmico ao longo do Ensino Médio; ter um histórico relevante de participação em atividades extracurriculares; ter excelente domínio do inglês, visto que visa o estudo em uma universidade neste idioma; não ter ingressado em nenhuma universidade, seja no Brasil ou no exterior; não ser beneficiário

de outros programas gratuitos de preparação de *application* (candidatura para universidades do exterior).

O perfil do estudante almejado evidencia que o programa não é para todas as pessoas, sobretudo quando colocam o domínio do inglês como requisito e as atividades extracurriculares – algo muito valorizado nos Estados Unidos. De acordo com o site da Fundação Estudar, mais de 560 jovens participam da comunidade do programa.

Outro programa lançado recentemente, precisamente em 2020, portanto, durante a pandemia, é o Tech Fellow. Com acesso aos mesmos instrumentos que os Líderes Estudar, esse programa é voltado para brasileiros de até 34 anos da área de tecnologia, com ênfase em cursos como Ciência da Computação, Data Science, Engenharia de Software ou Computação, Engenharia Elétrica/Automação ou Sistemas de Informação. Conforme divulgado pelo site da Estudar Fora, há alunos bolsistas em Yale, Stanford, MIT, Northwestern University, Tufts University, Notre Dame, Universidade de Chicago, USP, Unicamp, Insper, UFMG, Unesp e UFRJ.

O lançamento desse programa destacado, ainda que com intersecções com o programa Líderes Estudar, no contexto da pandemia, demonstra a rápida ação da entidade com o objetivo de formar pessoas para um nicho de mercado de trabalho que se mostrou profícuo naquele momento, sobretudo por ser possível ser feito de casa, além de, naquele contexto, termos uma migração das atividades – laborais, culturais etc – para o mundo online, o que se mostrou como uma possibilidade perene e, nesse sentido, o setor de tecnologia encontrou terreno fértil para prosperar.

Em outra direção, a Fundação Estudar privilegia a formação e a manutenção da sua rede de bolsistas – traço das iniciativas do Conglomerado. O Programa Líderes Estudar, que concede bolsas de estudo para graduação completa no Brasil, intercâmbio acadêmico de graduação ou duplo diploma no exterior, graduação completa no exterior e

pós-graduação no exterior, forma a Comunidade de Líderes. Vale dizer, como já abordado anteriormente, que os líderes Estudar são estimulados a manter o funcionamento da entidade, fortalecendo um dos pilares dos APHs Lemann de retroalimentação.

Em nossas pesquisas, conseguimos averiguar a direção executiva da Fundação Estudar apenas a partir de 2015, quando Tiago Mitraud era o então Diretor Executivo, tendo ocupado o cargo até 2017. Depois, a direção executiva ficou nas mãos de Anamaíra Spaggiari até o final de 2024. Assim era o quadro da diretoria até o final de 2024:

Tabela 3 - Direção da Fundação Estudar em 2024

Cargo	**Quem ocupa**
Direção Executiva	Anamaíra Spaggiari
Presidente do Conselho	Florian Bartunek [50]
Vice-presidente do Conselho	Ana Paula Martinez [51]
Conselheiros	Florian Bartunek Ana Paula Martinez Lara Lemann [52] Letícia Piccolotto [53]

[50] Também é membro do Conselho da Fundação Lemann desde 2009. De acordo com seu perfil no LinkedIn, é sócio-fundador da gestora Constellation. No site da gestora, encontramos a seguinte história sobre sua fundação: "A Constellation foi fundada em 1998, quando Florian Bartunek foi convidado a gerir os investimentos em ações dos antigos sócios do Banco Garantia, incluindo Jorge Paulo Lemann. Em 2002, a Constellation abriu o fundo para investidores externos e Jorge Paulo Lemann permaneceu como sócio. Em 2007, o Lone Pine Capital, um hedge fund norte-americano, adquiriu uma participação minoritária na Constellation". Disponível em: https://constellation.com.br/por-dentro/sobre/. Acesso em: 02 mai. 2025. Ou seja, estamos diante de um dos sócios de Lemann.

[51] De acordo com seu perfil no LinkedIn, possui mestrado em Direito pela Faculdade de Direito de Harvard e pela Universidade de São Paulo, além de doutorado pela USP . Tabalhou como chefe da Divisão Antitruste e Secretária Adjunta da Secretaria de Direito Econômico ("SDE") do Ministério da Justiça do Brasil (2007-2010). De 2008 a 2010, foi cochefe do subgrupo de cartéis do ICN. Foi membro do Grupo Interministerial de Propriedade Intelectual e da Estratégia Nacional de Combate a Cartéis e Lavagem de Dinheiro do Brasil. Também atuou como consultora antitruste da UNCTAD, do Banco Mundial e do Governo da Colômbia. É membro do Comitê de Certificação da ETHIC Intelligence, do Conselho Consultivo do escritório brasileiro do David Rockefeller Center for Latin American Studies da Universidade Harvard, do Conselho Consultivo Internacional do Institute for Consumer Antitrust Studies da Loyola University Chicago e do Conselho Consultivo do Instituto de Educação e Pesquisa (Insper, São Paulo). Ela também é membro da diretoria da Fundação Bienal de São Paulo e da Câmara de Arbitragem da B3, a bolsa de valores de São Paulo. Cf.: https://www.linkedin.com/in/ana-paula-martinez-28b58519/. Acesso em: 02 mai. 2025.

[52] Pouca coisa encontramos sobre ela, além da informação de ser filha de Jorge Paulo e co-fundadora, em conjunto com Monica Saggioro, da Maya Capita, venture capital com foco em start ups em fase inicial na América Latina.

[53] Formada em Relações Internacionais e mestre em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Já trabalhou no Banco Goldman Sachs, Instituto Empreender Endeavor, na Fundação Bloomberg e no Centro de Liderança Pública (CLP). Atualmente, é Presidente Executiva da Fundação BRAVA (desde 2018), onde já foi gerente de projetos (entre 2003 e 2005) e diretor-executiva (2006-2012), também é conselheira do BrazilLAN, "hub de inovação GovTech". Cf.: https://www.linkedin.com/in/let%C3%ADcia-piccolotto-ferreira-b81153/. Acesso em: 02 mai. 2025.

	Rodrigo Figueiredo [54] André Penha [55] Joice Toyota [56]

Fonte: elaboração da autora com base em informações extraídas do *site* da Fundação Estudar.

Além da íntima relação com empresários, a composição do Conselho da Estudar também expressa o entrelaçamento das iniciativas (empresariais e da sociedade civil) de Lemann, seja pela presença presenta de sócios de Jorge Paulo Lemann, como é o caso de Bartunek, ou pelos membros de outros conselheiros do Conglomerado. Há de se destacar também a presença da filha de Lemann, considerando que, no conjunto das iniciativas, a Estudar é aquela que tem investimento dos três sócios, afastando-se da noção de "empreendimento" familiar que tem a Fundação Lemann.

Como dito anteriormente, a composição descrita na tabela vale apenas até 2024, porque, nesse ano, a Estudar passou por mudanças que remodelaram a atuação do aparelho privado de hegemonia. A grande alteração é a incorporação do Na Prática pela "área de filantropia do BTG Pactual", ou, o aparelho privado de hegemonia Instituto BTG. A iniciativa parece novíssima, inclusive, por não ter site próprio. Ao contrário, encontramos somente o site do banco, iniciativas apresentadas como "área de Responsabilidade Social" a partir de três pilares principais: educação, meio ambiente e empreendedorismo.

De todo modo, o Na Prática, voltado à inserção no mercado de trabalho, passa a ser dirigido pelo BTG Pactual e, para operacionalizar essa transição, a então diretora executiva da Estudar, Anamaíra Spaggiari vai também para o banco. Assim, quem assume a direção executiva da Estudar a partir de 2025 é Lucas Mendes, ex-bolsista da fundação

[54] Membro do Conselho da Fundação Estudar desde outubro 2023, ano em que também se tornou membro do conselho do Instituto ISMART, outro APH do Conglomerado Lemann. Cf.: https://www.linkedin.com/in/rodrigo-figueiredo-de-souza-b0374284/. Acesso em: 02 mai. 2025.
[55] Fez MBA na Universidade de Stanford, nos EUA, onde conheceu e se tornou Líder Estudar desde 2010 e um dos fundadores da QuintoAndar, empresa de aluguel de imóveis. Cf.: https://napratica.org.br/andre-penha/. Acesso em: 02 mai. 2025.
[56] Uma das Fundadoras da Vetor Brasil, iniciativa abordada mais a frente neste trabalho.

quando fez seu mestrado em direito para empreendedores e operadores de pequenos negócios na Universidade da Califórnia, entre 2014 e 2015. Essa incorporação tem o objetivo de fazer a Fundação Estudar focar mais na concessão de bolsas de estudo.

Uma nas notícias que trataram da transição, publicada no Brazil Journal, afirma que é a primeira vez que um ex-bolsista assume a função, o que nos fez investigar a trajetória de Tiago Mitraud, considerado um dos membros da "bancada Lemann", e que foi, além de diretor executivo da Estudar, Coordenador de Projetos do APH. Por ter ocupado cargos importantes na Fundação Estudar, é considerado do rol de políticos apoiados e financiados por Lemann e não por ter sido bolsista.

Assim, nessa seção, nos ocupamos em apresentar, brevemente, a Fundação Estudar, iniciativa que acabou não sendo tanto o foco de nosso estudo, dada a importância diretiva da Fundação Lemann e dada a dificuldade de acesso a dados e informações. O que conseguimos, entretanto, apesar de superficial, nos dá um panorama do papel da Estudar no Conglomerado Lemann e sócios: ela visa um grupo específicos de brasileiros desde seu nascimento – empresários e empreendedores – e se detém à fatia de estudantes de graduação na concessão de bolsas. Deter-nos-emos , a partir de agora na Fundação Lemann.

3.2. Fundação Lemann: a cabeça diretiva

Pelo menos nos últimos dez anos, as pessoas envolvidas na área da educação – professores, pesquisadores, estudantes – certamente ouviram falar da Fundação Lemann. Isso porque este aparelho privado de hegemonia empresarial ganhou notoriedade, sobretudo, a partir das discussões sobre a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Mas, ao averiguar a entidade para além de como ela se mostra – ou seja, como benfeitora

– nos deparamos com um poderoso centro articulador da dominação burguesa no Brasil que extrapola o circuito empresarial. Nos idos de 2015/2016, quando o debate sobre a aprovação BNCC era central, a Lemann "apareceu" como importante organizadora e favorecedora da aprovação do documento. Escrevemos entre aspas, pois nossa pesquisa atesta que a construção da importância e da capilaridade deste APHE – no conjunto dos outros componentes do Conglomerado – é uma construção pensada e engendrada por um projeto societal, balizado pelas premissas e pressupostos empresariais.

No conjunto dos aparelhos privados de hegemonia ligados à Jorge Paulo Lemann e seus sócios, entendemos que a Lemann, apresentada como a entidade "mais familiar", cumpre um papel diretivo, sendo um "cérebro" promotor de programas e projetos sempre em conjunto com outros APHs, expressando também o papel de protagonista de Jorge Paulo Lemann no trio composto também por Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles. Assim, esta seção da tese tem o objetivo de apresentar a Fundação Lemann, sua composição – a partir de seus intelectuais orgânicos – e sua forma de atuação.

Ao longo dos nossos anos de investigação sobre a Fundação Lemann, sua forma de se apresentar em seu sítio eletrônico se alterou bastante. Já foram diversos layouts, ampliação de programas e "parcerias". Uma mudança emblemática ocorreu quando da polêmica da deputada federal por São Paulo Tabata Amaral (na época filiada ao PDT) com o então Ministro da Educação do governo Bolsonaro, Ricardo Velez Rodriguez, em março de 2019. Em uma reunião da Comissão de Educação da Câmara dos Deputados, Amaral questionou o que entendeu ser falta de projeto do governo para a educação. Para além da discordância do diagnóstico – porque, para nós o governo Bolsonaro tinha o projeto de destruição da educação -, esse acontecimento projetou a deputada que *viralizou* e se tornou conhecida nacionalmente. Junto com isso, veio à tona sua – e de outros políticos – relação com Jorge Paulo Lemann. Desse modo, a Fundação Lemann fez

questão de se afirmar, em sua página inicial, suprapartidário, além de dizer que não apoiava nenhum político. Hoje, encontramos o seguinte:

> 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. 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, s/d).

É possível observar a manutenção da afirmação da "organização" como apartidária e, como novidade, a apresentação como organização filantrópica. Aqui, é importante ressaltar a proximidade da ideia de "filantropia" com a realidade estadunidense e, mais, o recente uso por parte de pesquisadores como forma de caracterizar esses APHs, como tratado no primeiro capítulo desta tese. Reforçamos, com Fontes, a necessidade da existência da aparência da benfeitoria para garantir a manutenção das relações de exploração, bem como a ampliação da captação de recursos públicos por parte dessas "organizações filantrópicas".

O texto também nos dá elementos sobre a forma de atuação da Lemann. Como já enunciado, ela atua tanto com outras organizações da sociedade civil, quanto com a sociedade política, com universidades, centros de pesquisa etc para garantir "impacto", o que para nós significa a reprodução ampliada do *modus operandi* da Cultura Garantia, adaptada às questões públicas. O que estamos querendo dizer é: esse "impacto" é uma

das principais características da Fundação Lemann, pois dela derivam outras fundações e institutos, como Vetor Brasil e Instituto Four, tratados mais à frente.

Seguindo as pistas, o "quem somos" apresenta os dois principais pilares de atuação: o "desenvolvimento de lideranças" – entendido por nós como formação de intelectuais orgânicos; e a educação pública. Quando a Lemann se projetou e ganhou notoriedade, na metade dos anos de 2010, aproximadamente, chamava atenção a sua atividade junto das escolas públicas, como outros APHs anteriores da área da educação, como Instituto Ayrton Senna, Fundação Bradesco e Fundação Itaú Social. Para nós, hoje, a questão das "lideranças" é a tônica da fundação, porque também abarca os organizadores de classe das escolas públicas, mas amplia o escopo de ação da própria Lemann. Para entender esse processo de ampliação, é importante tratar da questão da direção executiva da fundação, nosso próximo tópico.

3.2.1. A direção executiva da Fundação Lemann

A Fundação Lemann teve, ao longo de sua história, apenas dois diretores executivos: Ilona Becskeházy, entre 2002 e 2011, e, de 2011 até hoje, 2025, Denis Mizne. Becskeházy foi também, entre 1999 e 2011, diretora executiva da ISMART, Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos. Ou seja, ela é – ou foi – uma importante articuladora do Conglomerado Lemann. Tentando investigar sua trajetória e pensamento, encontramos o YouTube duas entrevistas de Becskeházy para a Brasil Paralelo, organização de extrema-direita: a "Sabatina", publicada em 2024, e o

“Contraponto”, de 2023. Analisemos primeiramente Beckehazy sendo sabatinada por Renato Dias [57], Diego Rosa [58], Flavio Barretto [59] e Rafael Pontes [60].

O primeiro tema abordado é a chamada Reforma do Ensino Médio. Para além do processo de elaboração levado a cabo por um conjunto de aparelhos privados de hegemonia empresariais até sua aprovação em 2017 durante o governo Temer, houve, devido à pandemia, atraso na implementação do chamado Novo Ensino Médio e, ainda, com a eleição de Lula em 2022, houve uma tentativa de pressionar o governo a revogar a tal reforma, pois, durante sua implementação, ficou evidente a existência de inúmeros problemas. Na época, os então defensores da contrarreforma em questão, ajustaram seu discurso e posicionamento propondo uma “reforma da reforma”, sem abandonar os pontos fulcrais do projeto.

Becskeházy, defensora do modelo do Novo Ensino Médio, disse que na tendência de “flexibilização” do Ensino Médio, aproximando-o do “mercado”, há uma “natural” redução de carga horária das ciências humanas e isso, junto da “perda de poder do professor” com o “”notório saber”, fez “a esquerda” e “os sindicatos” pressionarem pela revogação da legislação, que estava em tramitação no Senado. Há, de saída, dois problemas na argumentação de Becskeházy: o primeiro, é homogeneizar as esquerdas e o segundo, é igualar esquerda com movimento sindical.

[57] Diretor de relações institucionais da Brasil Paralelo. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/renato-dias/. Acesso em 26 fev. 2025.
[58] Foi roteirista e diretor da Brasil Paralelo entre 2019 e 2023. Depois, se tornou produtor de conteúdo da produtora de extrema-direita. Desde agosto de 2024 é analista de Brand Performance Sênior da G4 Educação. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/diego-rosa-b16b7114a/. Acesso em 26 fev. 2025.
[59] Foi Head de Parcerias estratégicas da BP entre julho e outubro de 2020, quando se tornou Diretor Comercial e Customer Success (até junho de 2022). Atualmente é diretor comercial da produtora de conteúdo de e da extrema-direita. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/flaviobarretto/. Acesso em: 26 fev. 2025.
[60] Foi Product Marketing Manager na Brasil Paralelo entre 2021 e 2023. Atualmente, é diretor de operações da V4 Company. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/rafael-pontes-284216186/. Acesso em 26 fev. 2025.

Depois, ela foi perguntada sobre uma pauta central para a extrema-direita: o *homeschooling* e respondeu afirmando que os pais que pagam atividade extra para os filhos já estão praticando o *homeschooling*, o que expressa uma confusão, já que a educação básica não pode ser igualada a outras atividades, como curso de inglês e instrumentos musicais, sobretudo, pois essas atividades são lideradas por profissionais da área e a proposta do *homeschooling* inclui a ideia dos pais – a maioria sem qualificação para tal – ensinarem seus filhos. Além disso, disse que seria possível caso no Brasil houvesse currículo e material didático estruturados e, neste ponto, aproveita para afirmar que a Base Nacional Comum Curricular não é um currículo, pois não "prescreve" as temáticas a serem ensinadas em cada etapa da educação básica.

Diego Rosa, então, perguntou sobre o investimento em educação que, segundo ele, é um "discurso alinhado entre as ONGs e os sindicatos". Beckehazy respondeu, alinhada ao argumento liberal, que o problema não é o dinheiro, mas como ele é usado. Mais ainda, afirmou, novamente, que o problema é não ter um direcionamento para o dinheiro público e defende a necessidade de um currículo prescritivo para resolver o problema.

Quando abordou a temática da alfabetização, Becskeházy afirmou que os professores "paulofreiristas" (sic) não estão interessados em educação, mas de apenas formar militantes, chegando a dizer que Freire estava interessado em não educar, mas apenas operacionalizar o "marxismo" em sala de aula [61]. Isso porque ela defende uma forma de educação tecnicista e a todo momento diz que a educação exige "técnica",

[61] Não há consenso entre os pesquisadores acerca das raízes teóricas de Freire, que nunca se reivindicou marxista. Suas contribuições, entretanto, são muito utilizadas por marxistas, incluindo aqueles que traçam as relações entre a teoria freireana e o materialismo histórico. Sobre isso, ver: FERNANDES, S. Pedagogia Crítica como Práxis Marxista Humanista: perspectivas sobre solidariedade, opressão e revolução. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 37, nº. 135, p.481-496, abr.-jun., 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/4vSnkJhLd4wMzJjNFDdfxLK/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 27 fev. 2025.

expressando uma separação própria do pensamento liberal, como se essa separação fosse possível na prática.

Posteriormente, ela foi perguntada sobre sua breve passagem pelo MEC durante o governo Bolsonaro. Ela contou que foi procurada na transição de governo, mas que não aceitou naquele momento. E segue dizendo que viu uma "armação na pandemia para derrubar o Bolsonaro" e pensou "se eu sou patriota, agora eu vou". Assim, assumiu a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação em abril de 2020, durante da gestão Abraham Weintraub, tendo sido exonerada em 06 de agosto de 2020, quando Milton Ribeiro comandava a pasta (BRASIL, 2020).

A questão dos ministros da educação durante o governo Bolsonaro é polêmica, tendo em vista que foram quatro ministros em quatro anos, fora quase um mês entre junho de 2020 e julho de 2020 em que o cargo ficou vago [62]. Becskeházy contou na sabatina que seu nome foi ventilado após a exoneração de Weintraub, envolto em muitas polêmicas [63].

Já em sua participação no "Contraponto", Ilona Becskehazy foi entrevistada por Bruno Magalhães. Começou elogiando o Bolsonaro e seu governo e foi perguntada sobre sua trajetória profissional. Formada em pedagogia, disse que só trabalhou na educação quando entrou na Fundação Estudar em 1996 e falou da sua relação com a Fundação Lemann brevemente, sem muito aprofundamento. Nesse momento, ela deixou escapar que houve algum desentendimento com Jorge Paulo Lemann, resultando em sua saída da fundação.

[62] Nesse período, Carlos Alberto Decotelli chegaou a ser nomeado para a pasta, mas por ter mentido seu currículo e experiência, a nomeação foi considerada sem efeito cinco dias depois. Conferir em: https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-01/ministro-decatelli-cai-por-maquiar-curriculo-e-reforca-pessimismo-sobre-o-futuro-da-educacao-sob-bolsonaro.html. Acesso em: 27 fev. 2025.

[63] A crise derradeira de sua gestão foi gerada pela participação do então Ministro da Educação em um ato de apoiadores de Jair Bolsonaro em plena pandemia, gerando aglomeração. Para completar, Weintraub, sem máscara, proferiu ofensas ao Supremo Tribunal Federal. Conferir em: https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/06/14/ministro-da-educacao-abraham-weintraub-participa-de-protesto-sem-mascara-e-causa-aglomeracao-no-df.ghtml. Acesso em: 27 fev. 2025.

Tentamos averiguar as razões dessa saída, mas não encontramos fontes confiáveis sobre o tema. Por ter sido diretora-executiva de uma fundação importante como a Lemann, esperávamos que ela compusesse outra organização depois da sua saída. Seu perfil no LinkedIn informa que, depois de 2011, ela foi colunista da Revista Gestão Educacional (2011-2016), comentarista da Rádio CBN (2011-2019), editora do Blog Exequi e é dona de uma empresa de serviços educacionais própria desde 2012 até hoje [64].

Interessa-nos o quiproquó da Ilona Becskeházy por algumas razões: é possível afirmar que ela está alinhada às visões da Brasil Paralelo e, portanto, à extrema direita. Por outro lado, não é possível afirmar que a Fundação Lemann tem um posicionamento institucional semelhante, mas, evidenciamos a convivência de pessoas de extrema-direita com e na fundação. Além disso, não podemos afirmar que ela sempre teve esse pensamento, ela pode ter passado pelo processo de aproximação com a extrema-direita nos últimos anos. Outra razão interessante sobre essa troca na direção executiva é a mudança de robustez dos programas e projetos com a chegada de Denis Mizne.

Foi difícil, entretanto, encontrar elementos sobre a trajetória de Mizne e, por isso, recorremos ao levantamento já feito por Farias (2021). À época, ela descobriu que ele é formado em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), tendo sido Visiting Scholar na Universidade de Columbia e Yale World Fellow da Universidade de Yale (FARIAS, 2021, p.749). Além disso, foi

> Assessor especial e chefe de gabinete do ministro da Justiça. Integrou o Conselho Nacional de Segurança Pública (CONASP), o Conselho Parlamentar de Cultura de Paz da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) e o Conselho Municipal de Direitos Humanos de São Paulo. Fundador, associado e membro do Conselho Diretor do Instituto Sou da Paz, é membro do conselho Curador da Fundação Roberto Marinho, do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Diretor-executivo da Geekie, Nova Escola e membro do Conselho Estratégico do Vetor Brasil. Sócio Administrador 17 Rivers Consultoria em Terceiro Setor Ltda. Formador de Educação do Programa Prolíder do Instituto Four. Foi FellowAshoka, conselheiro da Gera Venture, Instituto Natura e da Ideal Invest (FARIAS, 2021, p.749-50).

[64] Cf.: https://www.linkedin.com/in/ilona-becskeh%C3%A1zy-211123/. Acesso em: 06 mai. 2025.

Nossa investigação averiguou uma reformulação nos projetos da Lemann a partir de 2012 e atribuímos isso a nova direção executiva, sobretudo a partir do estímulo à manutenção do vínculo das pessoas com a fundação. O melhor exemplo é o Programa de Bolsas Lemann Fellowship, estudado por nós no mestrado:

> Até 2012, o programa era considerado pela FL como programa de bolsas apenas. Mas foi reformulado no referido ano, ampliando sua atuação: "O ano de 2012 consolidou a transição do Lemann Fellowship de um programa de bolsas para um programa de talentos. A ideia é que as bolsas de estudo tornaram-se apenas um dos componentes desse projeto, que já há alguns anos incorporou também atividades de rede e o apoio ao desenvolvimento da carreira dos fellows (FUNDAÇÃO LEMANN, 2012, p.10) ". Portanto, atualmente, além da bolsa para cursos de mestrado ou doutorado em "universidades de ponta no exterior em áreas cruciais para o desenvolvimento do país", (...) o Lemann Fellow participa de uma rede de pessoas engajadas nos mesmos objetivos, pode participar, também, do encontro anual – que começou em 2012 -, que é um "encontro de três dias, que acontece anualmente entre julho e agosto (CARIELLO, 2021, p.114).

Esta aliás, é outra marca da Lemann. Denominada "conexão", não é demais levantar a possibilidade de ser uma especificidade da gestão de Mizne. Ao consultar o relatório anual de atividade de 2012 da fundação, encontramos como principal objetivo daquele ano a implementação de estratégias a longo prazo, ou seja, objetivo em consonância com nosso exemplo e com o estímulo à manutenção de vínculos, bem como a retroalimentação para a formação de lideranças.

Outra virada que começou com Mizne foi o pilar de formação de lideranças. Até 2011 o foco da Fundação Lemann era a sua atuação na educação pública. Hoje, como dito, esses são os dois focos da Lemann. A partir de agora, apresentaremos a estrutura de funcionamento da fundação, passando, primeiro, pela sua importância na elaboração e implementação da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio para, depois, partir para seus projetos de "desenvolvimento de lideranças".

3.2.2. Fundação Lemann na elaboração e implementação da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio

Estamos de acordo com Motta e Andrade (2020) quando afirmaram a necessidade de análise dessas duas políticas públicas educacionais – Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e Novo Ensino Médio (NEM) – em conjunto. Para elas, essas reformas são, ainda, respostas da burguesia à crise e formas de revitalização e aprofundamento da dependência. Assim, devemos localizar essas reformas em conjunto com outras, como o congelamento de gastos (Emenda Constitucional n° 95/2016), a contrarreforma trabalhista (lei n° 13.467/2017) e a contrarreforma da previdência (Emenda Constitucional n° 13/2019), em um contexto, portanto, de retirada de direitos dos trabalhadores brasileiros [65].

A nosso ver, não podemos falar de Novo Ensino Médio sem falar de BNCC, tendo em vista que a Base Nacional Comum Curricular dá certa unidade às políticas públicas educacionais, pois baliza o currículo, a formação docente, o cotidiano escolar e o mercado editorial de livros didáticos, e, ainda, garante escala de alcance de produtos e serviços.

O início do século XXI foi marcado pela fala empresarial – principalmente do Todos Pela Educação - de necessidade de universalização da Educação Infantil e do Ensino Médio e de "melhoria da qualidade da educação". Essa defesa pode objetivar a criação de um nicho de mercado, tendo o Estado como um de seus principais clientes. Partindo da ideia de que essa fase foi atingida, do ponto de vista das frações dominantes, a aprovação da BNCC e do NEM demarca uma nova fase desse processo, tendo em vista

[65] Essa seção está baseada em duas falas que fizemos, uma no Fórum do NIEP, em 2023, e outra no História na Quinta, da ANPUH-RJ. Ambas podem ser acessadas pelos links: https://www.youtube.com/watch?v=BiTWzs1472A&t=968s; https://www.youtube.com/watch?v=dqJRkiilUOw&t=1503s. Acesso em: 07 mai. 2025.

que as duas contrarreformas garantem venda escalada de produtos e de serviços, anteriormente experiências pontuais.

É importante, ainda, diferenciar os processos de elaboração e de implementação das políticas públicas, sem deixar de apontar o papel de direção dos APHEs nos dois processos. No contexto de elaboração da BNCC, no ano de 2015, quando o Ministério da Educação (MEC) era comandado por Renato Janine Ribeiro, foi promulgada a Portaria nº 592 de 17 de junho de 2015, que instituiu a indicação para a comissão responsável pela elaboração da proposta da Base Nacional [66].

Para a sua elaboração foram constituídas Comissões de Especialistas cujos membros foram indicados pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime). A comissão foi nomeada e coordenada pela Secretaria de Educação Básica (SEB), então dirigida pelo Professor Manuel Palácios. No momento da constituição da Comissão, estava na direção do Consed Eduardo Deschamps, que permaneceu na comissão de especialistas até a finalização do documento, assumindo o posto de presidência da Comissão em 2018, durante a formulação para a etapa do Ensino Médio. Na direção da Undime, estava Cleuza Repulho, integrante da equipe de consultores da Fundação Lemann e a principal assessora da Fundação para os Programas de formação de professores e gestores.

No que diz respeito à implementação, podemos apontar o mencionado Movimento Pela Base Nacional Comum, que se apresenta em seu site como "uma rede não governamental e apartidária de pessoas e instituições que, desde 2013, se dedica a apoiar

[66] Ao final, a BNCC teve três versões: a primeira em 2015, a segunda em 2016 e a final, em 2017. A versão final, assinada pela Movimento Pela Base Nacional Comum, trouxe apenas as diretrizes para o Ensino Fundamental. A BNCC do Ensino Médio, em sua versão final, foi homologada um ano depois, em 2018. Essa divisão reforça o argumento enunciado no início da seção de imbricação das duas políticas públicas educacionais, pois a BNCC só é homologada de fato no ano seguinte à Lei n°13.415/207, que estabeleceu o "Novo" Ensino Médio.

e monitorar a construção da implementação de qualidade da BNCC (Base Nacional Comum Curricular) e do Novo Ensino Médio" (MOVIMENTO PELA BASE, s/d).

Se olharmos o Conselho Consultivo do MPB, veremos figuras como Claudia Costin, Deniz Minze (CEO da Fundação Lemann), o já mencionado Eduardo Deschamps e Katia Smole. E na "rede" do MPB veremos além da Fundação Lemann, o Instituto Reúna – o qual trataremos a frente -, o Instituto Ayrton Senna, a Fundação Roberto Marinho, Itaú Social, Instituto Unibanco, dentre outros. No site, eles apresentam sua forma de atuação: articulação e *advocacy*, atuando diretamente na construção do consenso; engajamento e mobilização, ou seja, publicidade; e monitoramento e transparência.

Nesse último eixo está o "Observatório da Implementação da BNCC e do Novo Ensino Médio" iniciativa que, inicialmente, tem o objetivo de pressionar pela implementação da BNCC, mas que também passa a abarcar o NEM. No site do Observatório, eles trazem indicadores de implementação do NEM, o que faz parecer uma corrida de quem implementa. De acordo com as informações obtidas por lá, todos os 27 estados da federação já têm referenciais curriculares aprovados e homologados, 14 estados elaboraram as regulamentações do Novo Ensino Médio, todas as 27 secretarias estaduais aderiram ao Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) de 2021. Ou seja, a implementação está em curso. Nosso foco, então, passa para quem são os agentes coletivos implementadores.

De acordo com estudos feitos e divulgados pelo professor Fernando Cássio da Universidade Federal do ABC, todos os 27 estados fazem "parcerias" com institutos ou fundações empresariais para implementação do Novo Ensino Médio. No topo da lista está o já falado Instituto Reúna que, de acordo com o professor, participa da implementação em 21 estados.

Conforme o próprio blog do Reúna, Katia Smole, diretora desta iniciativa, também compunha o MPB e foi convidada, em 2018, pela Fundação Lemann e pela Omidyar para assumir esta entidade que despontou com a função de implementação da BNCC. O convite teve de ser adiado, pois nessa mesma época Smole foi convidada para assumir a Secretaria de Educação Básica do MEC – momento em que a Base Nacional para o Ensino Médio foi aprovada. No ano seguinte, então, Smole assume o comando do Instituto Reúna.

Além da Fundação Lemann e da Imaginable Futures (braço educacional da Omidyar), são parceiros dessa iniciativa: o Itaú Social (terceira posição da lista do professor Fernando Cássio, atuando em 15 estados), o Instituto Iungo (em 10 estados), Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e a Fundação Roberto Marinho.

O Instituto Reúna oferece, em seu sítio eletrônico, material de apoio grátis – ou, uma amostra grátis – para Secretarias de Educação e para as escolas. Para as secretarias oferece: formação de educadores, elaboração de currículo, material didático, material de apoio para Língua Inglesa e pesquisas elaboradas pelo Reúna em conjunto com parceiros variados. Para as escolas oferece: elaboração de currículos, formação de educadores, avaliação de aprendizagem, material de apoio para Língua Inglesa e também as pesquisas. Uma nova aba "Ensino Médio" traz notícias de inovações no que diz respeito ao currículo, à formação, ao material didático e à avaliação.

Entretanto, é importante pensar a atuação do Instituto Reúna em conjunto com o Programa Formar, da Fundação Lemann, e com a Nova Escola. Na primeira sugestão para elaboração de currículos pelas escolas do Reúna, nos deparamos com o "Projeto AVANÇAR – para uma matemática engajadora", área de estudos da diretora Katia Smole, conjunto de planos de aula elaborados pela Nova Escola em quatro módulos para o nono ano. Para se ter uma ideia, o primeiro módulo tem 8 semanas de aulas planejadas,

ou, 32 aulas de matemática planejadas. Esse exemplo fortalece a ideia anteriormente levantada de não ser possível ver a BNCC dissociada do NEM e, também, reforça a necessidade de buscar analisar as ações dessas APHEs em conjunto, o que melhor revela suas estratégias.

O Programa Formar, a ser tratado com mais profundidade no próximo capítulo, é uma ampliação do Programa Gestão para a Aprendizagem e, de acordo com o site da Fundação Lemann, "o programa Formar [gerido pelo Instituto Gesto] é destinado ao aperfeiçoamento da gestão de redes públicas de educação no Brasil por meio do acompanhamento de políticas educacionais e a troca de experiências entre as 27 redes estaduais e municipais participantes [podendo durar até 3 anos]" (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

No conjunto do Programa Formar, precisamos tratar também do Mathema, da Elos Educacional e do Sincroniza. O Grupo Mathema, fundado pela Katia Smole em 1997, vende serviços relacionados ao Ensino de Matemática focado na formação de professores de todas as etapas da Educação Básica com cursos presenciais, semipresenciais e online, incluindo oficinas, grupos de estudo, palestras, assessoria pedagógica e formação de formadores a partir da "metodologia Mathema". Essa metodologia de formação compreende: conhecimentos específicos de Matemática, Gestão da aula, Avaliação e planejamento, Vivências de estratégias e reflexões sobre as vivências em sala de aula. Tudo, é claro, alinhado à BNCC.

A Elos Educacional, fundada em 2011 por Claudia Dalcorso e Silvania Tamassia, também fornece formação continuada, cursos online, além de consultoria educacional direcionada a escolas, Secretarias de Educação, empresas ou as chamadas organizações do terceiro setor. De acordo com Farias e Amorim, a Elos Educacional foi organizada no interior da Fundação Lemann e fundada a partir de uma solicitação do diretor da Fundação

Lemann, Denis Minze. Se olharmos a aba “parceiros privados” do site da Elos, a primeira parceria listada é a própria Fundação Lemann, além do Instituto Gesto, do Mathema, do Reúna – para citar apenas os APHEs que estamos tratando aqui – e a Associação Nova Escola.

Por fim, a Sincroniza Educação, focada na implementação de produtos educacionais, se compromete a formar a equipe escolar responsável, bem como traçar estratégias de engajamento e comunicação para impulsionar seu uso. Eles atuam na prospecção de redes, na criação de painéis de acompanhamento e indicadores de gestão. A guisa de exemplo, selecionamos o caso de implementação da Sincroniza junto à Nova Escola.

De acordo com o site, “a Sincroniza Educação fez a implementação do ‘Programa de Desenvolvimento Colaborativo’, projeto para educadores de escolas públicas utilizarem e avaliarem os Planos de Aula Nova Escola”. Foram feitas formações em 402 escolas de 10 cidades, além de acompanhamento da sua utilização, através de dados de uso, visitas a escolas e suporte contínuo às equipes escolares. Ainda conforme a Sincroniza, o projeto, realizado em 2018, atingiu mais de 3,8 mil professores.

Trataremos agora da Nova Escola. Para começar a compreender as relações da Associação com a Lemann é importante relembrar que a Revista Nova Escola, fundada pelo Grupo Vitor Civita, foi adquirida pela Fundação Lemann em 2015, quando se tornou Associação Nova Escola.

A iniciativa Nova Escola disponibiliza planos de aulas prontos para os professores, com orientações quanto à avaliação e com disponibilização de recursos, garantindo a efetivação da BNCC sem a necessária reflexão docente. Há uma parte do material disponibilizada gratuitamente, mas também há pacotes a serem comprados, tanto no que diz respeito ao conteúdo, quanto no que diz respeito à formação.

Assim, a Revista Nova Escola/Gestão Escolar, ao lado do Instituto Reúna, "lideram a produção de insumos técnico-pedagógicos para apoiar professores e gestores de ensino no processo de implementação da BNCC" de acordo com a Fundação Lemann (FUNDAÇÃO LEMANN, 2021).

Estamos, em resumo, tratando de um processo de elaboração e de implementação de duas contrarreformas (BNCC e NEM) que foram e são dirigidas por uma miríade de aparelhos privados de hegemonia empresariais. Mais especificamente do processo de implementação estamos falando da atuação desses APHEs no que diz respeito à formação dos chamados gestores e dos professores.

A lei n° 13.415/2017, instituidora do NEM, previa sua implementação a partir de 2022, o que se deu no contexto da pandemia. Essa lei também previa o aumento da carga horária geral, estabelecendo 1200h para os itinerários formativos e 12800 horas para a formação geral básica (600h/ano). O que, na prática, significava a redução de carga horária da formação geral básica, que antes era de 2400h (800h/ano).

No contexto de implantação do Novo Ensino Médio, muitos problemas foram indicados por estudantes e professores. Um exemplo marcante dizia respeito aos chamados itinerários formativos, apresentados pelos APHEs mencionados anteriormente como importante instrumento de aproximar os estudantes do "mercado de trabalho", garantindo um "aprofundamento" em alguma área do conhecimento. Fato é que não houve diretriz para esses itinerários e experiências bizarras, amplamente noticiadas, foram vividas, como o caso do itinerário que programava aulas sobre "brigadeiro caseiro" e "o que rola por aí" [67].

O contexto aparentemente favorável, de segundo ano do terceiro governo Lula (2023-2026), ganhou força o que se chamou de "reforma da reforma", ou seja, a

[67] Cf.: https://exame.com/brasil/apos-reforma-do-ensino-medio-alunos-tem-aulas-de-o-que-rola-por-ai-rpg-e-brigadeiro-caseiro/. Acesso em: 07 mai. 2025.

reformulação da contrarreforma de 2017, proposta pelo Congresso Nacional. Assim, um movimento liderado sobretudo por professores defendeu a revogação total da reforma, não apenas sua reestruturação.

A pressão pela revogação, por parte de professores e alunos, colocou um problema para o conjunto de intelectuais organicamente ligados a esses APHEs, anteriormente alinhados e defensores da primeira reforma, já que, conforme tentamos demonstrar, eles participaram ativamente da elaboração e implementação da nova diretriz educacional. Tanto que no dia 22 de março de 2023, Priscila Cruz, presidente executiva do Todos Pela Educação, escreve e publica um texto no portal Poder 360 apontando "a oportunidade [do Ministério da Educação] de corrigir a rota e ir além". Vocalizando o Todos Pela Educação e, a nosso ver, o conjunto de APHEs da educação, ela afirmou:

> Há também aqueles que defendem uma pura continuidade no processo de implementação da reforma, minimizando os entraves existentes, enxergando-os só como problemas de execução e/ou desafios naturais de qualquer transformação substantiva no campo educacional. No geral, argumentam que bastariam aperfeiçoamentos pontuais e mais apoio do Ministério da Educação às secretarias estaduais de Educação para que os entraves sejam superados. No Todos Pela Educação, não concordamos integralmente com nenhuma dessas visões. Conforme destrinchamos em documento técnico divulgado em dezembro de 2022, julgamos que elas acabam distanciando o país de encontrar os caminhos que efetivamente todos desejam: respostas adequadas aos imensos desafios estruturais que a etapa enfrenta, com melhoria dos principais indicadores de acesso à escola, trajetória escolar e aprendizagem (CRUZ, 2024).

Para ela, naquele momento não havia apenas um problema apenas na implementação, mas também no desenho da reforma. E, então, propõe alguns ajustes de pequena montra, mas assegurando o realinhamento empresarial apesar das pequenas concessões. Nos itinerários formativos, Cruz sugere uma revisão para aprofundar as áreas do conhecimento; sugere aumento da carga horária da formação geral básica; se coloca contra a oferta de 20% de educação a distância, conforme previa a lei; e, por fim, sufere a revisão de implementação sobretudo por achar que não havia relações bem estabelecidas entre o Enem e seu alinhamento ao Novo Ensino Médio.

O que nos interessa salientar é o forçado reposicionamento de intelectuais orgânicos como Priscila Cruz e o alinhamento desses ajustes por ela propostos com a nova lei n° 14.945/2024. Especificamente para a questão da carga horária, a lei ampliou para 2400 horas de formação geral básica (800h/ano), como era anteriormente, e diminuiu para 600h de itinerários formativos, prevendo-os como aprofundamento da formação geral básica. Há, decerto, outros problemas do novo texto, os quais não trataremos aqui [68].

Nosso objetivo, nessa seção, foi demonstrar como os aparelhos privados de hegemonia empresariais ligados direta ou indiretamente ao Conglomerado Lemann dirigiram o processo de elaboração e de implementação da BNCC e do NEM. Agora, trataremos da maneira como a Fundação Lemann construiu sua visão sobre a importância de formar prepostos e teve nos diretores escolares um protótipo para a ampliação de sua incidência.

3.2.3. O diretor escolar como um importante organizador

Não é à toa que um dos primeiros programas da Fundação Lemann, Gestão para o Sucesso Escolar (GSE), foca o diretor escolar, figura de "liderança" dentro da escola. O objetivo é o deslocamento da tarefa democratizante dos diretores para sua atuação de cima para baixo, focando nos resultados. O espaço da escola é reduzido, assim como a

[68] Sobre eles, conferir: CÁSSIO, F. A reforma do ensino médio e seus eufemismos. Carta Capital, 02 abr. de 2024. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/opiniao/a-reforma-do-ensino-medio-e-seus-eufemismos/. Acesso em: 19 set. 2024.
CÁSSIO, F. Ensino Médio: o governo Lula segue os passos de Temer. Carta Capital, 09 jul. 2024. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/opiniao/ensino-medio-o-governo-lula-seguira-os-passos-de-temer/. Acesso em: 19 set. 2024.
CÁSSIO, F. "Reforma da Reforma" é sancionada sem festa. Carta Capital, 08 ago. 2024. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/opiniao/reforma-da-reforma-e-sancionada-sem-festa. Acesso em: 19 set. 2024.

democracia, ambos substituídos por uma autocracia sustentada por grandes empresasEsse programa, que consta no relatório de 2004 da fundação, era um curso à distância para capacitação de diretores escolares de escolas públicas. De acordo com o relatório de atividades

> Este curso foi estruturado em parceria com o Instituto Protagonistés para aprimorar a habilidade de gestão de aprendizagem dos diretores participantes, ao direcionar o trabalho de toda a equipe de profissionais da escola para o efetivo aprendizado de seus alunos. A primeira turma, composta por 160 escolas municipais do estado de São Paulo e 40 estaduais de Santa Catarina, beneficiou mais de 100 mil alunos. O curso teve duração de 13 meses, com 360 horas de atividades divididas entre seções à distância, presenciais e de trabalho em grupo na própria escola. As atividades foram orientadas pelas avaliações de aprendizagem: uma de diagnóstico inicial, que pauta um plano de ação para superar as lacunas identificadas, e uma final, comparativa, atestando a eficácia das ações implementadas (FUNDAÇÃO LEMANN, 2004, p.15).

O GSE, para nós, é a primeira experiência da Lemann com formação de pessoas e vai, ao longo do tempo, se transformando e se ampliando. Assim, carrega um outro aspecto importante das ações do Conglomerado: a experimentação com vistas à aplicação escolanada. Com o GSE também destacamos a identificação, por parte da Fundação Lemann e de seus intelectuais de uma questão importante para a educação brasileira: o pouco preparo do/da diretor/a escolar, tática largamente utilizada para culpabilizar o indivíduo. Entretanto, a perspectiva de preparo e formação do organizador do trabalho escolar defendida pela Fundação Lemann é aquela alinhada aos pressupostos empresariais. Para entender a concepção da fundação sobre o trabalho do diretor escolar, encontramos o livro *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, de Heloísa Lück.

A apresentação da segunda edição do livro *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, escrito por Heloísa Lück, é assinada por Universidade Positivo e Fundação Lemann e enfatiza a experiência ocorrida no estado do Tocantins em 2008. Naquele momento, a experiência vivida enfatizou quando os professionais das redes de ensino estadual e municipal das cidades conveniadas com o estado participaram da prova de Credenciamento de Gestores Escolares, cujo objetivo foi mensurar o domínio de

competência dos candidatos para futura atuação como gestores escolares (LÜCK, 2009, p.8).

Essa inciativa teve a frente a Secretaria de Educação e Cultura do Tocantins (Seduc TO), que divulgou o processo, organizou as inscrições, contratou a empresa que aplicou a prova e divulgou os profissionais credenciados; a Universidade Positivo, responsável pela definição das competências avaliadas, e pela edição do livro estudado; e a Fundação Lemann, que elaborou o projeto e organizou as atividades. Aqui, é possível perceber o *modus operandi* da Lemann, organizando a execução do projeto em "parcerias".

O livro, em específico, foi escrito e publicado com o objetivo de subsidiar a realização do Programa de Credenciamento de Professores para as funções de Diretor Escolar, como dito pela autora na introdução. Para Lück, a democratização da escola passa pela escolha do diretor escolar feita pela comunidade, mas, por outro lado, a autora chama atenção para a ausência de competências desses diretores escolares. Nesse sentido, argumenta a autora,

> a Fundação Lemann propôs-se a construir um programa de credenciamento de profissionais da educação para o exercício da direção da escola, e colocá-lo à disposição de sistemas e redes de ensino, como contribuição para o seu esforço, no sentido de orientar e apoiar a escolha de diretores escolares (LÜCK, 2009, p. 9).

O que Lück denomina apoio é, para nós, uma ação estratégica. Ora, do ponto de vista de organizar uma sociedade a partir de pressupostos que favoreçam os interesses da Fundação Lemann, os quais são, em última instância, aprodunfar as estruturas sociais desiguais, é fundamental incidir sobre os sujeitos criadores de uma cultura escolar, denominados gestores, formando uma autocracia controladora.

Na equipe de gestão estão o diretor, os diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. Entretanto, o destaque está nos diretores, visto que são eles os sistematizadores

de todo trabalho em um lugar formativo privilegiado. Nesse sentido, a *reforma intelectual* da sociedade proposta pela Fundação Lemann e seus consortes passa, também, pela reformulação da educação em seus diferentes âmbitos. Sob essa ótica, o diretor escolar precisa desenvolver competências efetivas para sua função, o que, em outras palavras, significa estabelecer parâmetros para orientar o trabalho e os estudos subjacentes e para avaliar a *efetividade* do trabalho realizado, buscando os melhores *resultados*.

Nesse sentido, Lück compreende a gestão escolar como

> uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p.23)

Ou seja, a gestão é, para ela, basicamente o controle do funcionamento da escola. Além disso, o trabalho de gestão escolar está alinhado ao ato de gerir a dinâmica cultural da escola em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico. Objetiva, também, "promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos" (LÜCK, 2009, p.24).

Essa ação pode ser dividida em duas áreas, conforme sua natureza: organização e implementação. A primeira está preocupada em preparar, ordenar, prover recursos, sistematizar e retroalimentar o trabalho a ser realizado, enquanto a segunda tem a finalidade de promover mudanças e transformações no contexto escolar. As áreas se desdobram em dimensões. As de organização são quatro: fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação institucional; gestão de resultados educacionais

(LÜCK, 2009, p.27). Já as dimensões de implementação, conforme Lück, são aquelas diretamente vinculadas aos resultados, a saber: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestões da cultura escolar; gestão do cotidiano escolar (LÜCK, 2009, p.27).

Se a gestão escolar se baseia em todas as dimensões acima citadas, o trabalho do diretor escolar deve colocá-las em prática. Para isso, convém ter como guia um conjunto de aspectos que juntos garantiriam o "sucesso escolar", como: liderança profissional; visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos; ambiente de aprendizagem; concentração no processo ensino-aprendizagem; ensino estruturado com propósitos claramente definidos; expectativas elevadas; reforço positivo de atitudes; monitoramento do progresso; direitos e deveres dos alunos; parceria família-escola; organização orientada à aprendizagem (LÜCK, 2009, p.28-29).

Os elementos até agora elencados compõem uma apresentação detalhada do material denominada pela autora de *manual*. Diz ela após apresentar os fatores que ordenariam o trabalho escolar e, por conseguinte, o trabalho do diretor: "as demais unidades deste manual remeterão a estes aspectos, para cuja efetivação na escola, muito depende da competência do diretor escolar" (LÜCK, 2009, p.29).

Fica claro, pela organização da obra e considerando seu público-alvo, que a autora se centra em dois momentos: o planejamento e o monitoramento das ações, em vias de obter resultados. O planejamento se dedica à intencionalidade da ação educativa, seus caminhos, objetivos, além de organizar os aspectos para sua efetivação:

> o planejamento envolve a previsão, provisão, organização, ordenação, articulação, sistematização de esforço e de recursos voltados para promover a realização de objetivos. Pelo planejamento delineia-se o sentido, os rumos, a abrangência, as perspectivas e as especificidades das ações necessárias para o alcance dos resultados pretendidos (LÜCK, 2009, p.34).

A autora apresenta exemplos de planejamento: o Projeto Político-pedagógico (PPP), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o plano de ensino, o plano de aula e o planejamento participativo.

Já ao tratar do monitoramento, a autora começa falando sobre o que, ao seu ver, são aspectos incompreendidos do processo. Para ela,

> Aliás, estranhamente, apesar de seu caráter de "feedback" necessário ao trabalho educacional, a referência à sua possível instituição nas escolas provoca entre seus profissionais fortes reações e até mesmo resistência. Talvez porque sejam atribuídos significados inadequados a eles: o monitoramento é visto como um controle cerceador e limitador, portanto, negativo, e a avaliação como uma estratégia de encontrar erros e causar reprovações. Sugerimos a proposta que esse entendimento pode ter mais a ver com o modo como a avaliação é praticada nas escolas do que como seu real significado pedagógico (LÜCK, 2009, p. 44).

E, ainda

> A desconsideração ao monitoramento de processos de avaliação dos resultados das práticas educacionais como estratégia de gestão educacional ocorreu a partir da interpretação dada pelas concepções denominadas críticas da educação que, ao valorizarem as dimensões sociopolíticas, inadequadamente, desvalorizaram as dimensões técnicas, mediante a rotulação ligeira de "tecnicismo" dentre as quais a medida e a avaliação, que em muitas instituições formadoras de profissionais da educação desapareceram dos seus currículos, em prejuízo de uma formação voltada para as necessidades concretas do trabalho educacional (LÜCK, 2009, p.44).

Entretanto, o problema apontado pelas concepções críticas da educação, inclusive por esta pesquisa, é que o processo educacional esteja sendo subsumido a uma busca incessante por resultados quantitativamente verificáveis, já que existem dimensões qualitativas fundamentais não consideradas pelas concepções técnicas e tecnicistas da educação. Além disso, o processo educativo é visto a partir de uma "técnica neutra", validada pelas avaliações – internas e externas.

Então, no sentido de monitoramento atribuído pela autora, compreendido como

> O processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior *efetividade*, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos (LÜCK, 2009, p. 45, grifos nossos).

Eficiência, *eficácia* e *efetividade* compõem o léxico empresarial de gestão: eficácia corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de

ação ou conjunto de ações; eficiência refere-se à realização de uma ação ou conjunto de ações pelos meios mais econômicos, adequados e diretos possíveis para a realização dos objetivos propostos. Ambos, ao se complementarem, resultam na efetividade da ação. Ou seja, na transformação do planejamento em aplicação técnica e mecânica de procedimentos para reduzir os custos da escola pública, de um lado, e, do outro, para utilizar o dinheiro público para a compra das "técnicas" de gestão, buscando o "resultado" da melhor maneira possível. Assim, o monitoramento é a parte do processo que faz essa *vigilância*.

Já a avaliação é o "processo de medida e julgamento dos resultados parciais obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final (LÜCK, 2009, 45). Nesse sentido, a autora atribui significações diferentes ao processo de monitoramento e avaliação, considerando que a avaliação é imersa em um juízo de valor e o monitoramento não. É evidente que o processo pedagógico deve ser constantemente analisado e essa análise não é feita sem a percepção individual de quem a faz.

Mas, seguindo a explanação de Heloísa Lück, para que a escola atinja suas finalidades, ou seja, promover aprendizagens, é imprescindível que haja a *gestão por resultados*, a partir da criação de indicadores de desempenho, considerados como "referência da qualidade do ensino". Nesse ponto, a autora sugere formas de elaboração dos indicadores, o que contribui na produção de dados quantitativos. Fica evidente que, para ela, o conteúdo formal ensinado nas salas de aula são os indicadores de uma boa ou uma má educação. Esta, porém, é uma visão restritiva do processo de educação, mais amplo do que o de ensino, já que o que se aprende na escola extrapola o *ensino* de uma ou outra disciplina.

3.2.4. A forma de atuação da Fundação Lemann

Como dito, a Fundação Lemann está estruturada em dois pilares de atuação: educação pública e "desenvolvimento de lideranças", conforme apresentado em seu *site*. O pilar de educação pública se desdobra em três faces: alfabetização, aprendizagem adequada, e inovação e conectividade. Já o pilar de lideranças, tratado nesse capítulo a partir de agora, é composto por: Rede de Líderes, Brasil on Campus, bolsas e oportunidades, e desenvolvimento de líderes.

3.2.4.1. Rede de Líderes e Brasil on Campus: manutenção da relação com a Fundação Lemann

A Rede de Líderes, iniciada em 2012 e vista por nós como expressão da visão de Mizne, tem o objetivo de reunir pessoas com "objetivos comuns" para formá-las em participação de editais, estimular troca de experiência, mentoria, participação no Encontro Redes que Transforma, evento anual da Fundação Lemann. Tem, pois, a "conexão" e o "impulsionamento" como princípios.

De acordo com a Fundação Lemann, a Rede de Líderes tem mais de 600 pessoas que, até 2019, eram divididas nos programas ofertados pela fundação (Terceiro Setor Transforma, Talentos da Saúde, Talentos da Educação, Ponte de Talentos, Líderes Públicos e Lemann Fellowship). A partir de 2020, com a reformulação da Rede, os integrantes estão divididos em Grupos de Afinidade, também divididos em setores de atuação, da forma explicitada abaixo:

GRUPOS SETORIAIS

1. Talentos da Academia
2. Talentos do Setor Público
3. Talentos do Terceiro Setor
4. Talentos do Setor Privado
5. Talentos do Empreendedorismo Social
6. Talentos de Organismos Multilaterais
7. Talentos de Escolas

GRUPOS TEMÁTICOS

1. Talentos da Educação
2. Talentos da Saúde

3. Talentos do Desenvolvimento Social
4. Talentos do Desenvolvimento Econômico
5. Talentos da Justiça Social
6. Talentos do Meio-Ambiente
7. Talentos da Infraestrutura
8. Talentos da Gestão Pública (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

As listas dos grupos nos mostram a miríade de temas e lugares ocupados pelos "líderes". A mudança na organização da rede manteve o Programa de Talentos (preparação para ingresso em universidades estadunidenses) e redirecionou os Lemann Fellows aos grupos de afinidade temática ou por área de atuação.

De acordo com o *blog* da Rede, a organização atual é:

Figura 3 - Rede de Líderes da Fundação Lemann em números



Disponível em: https://blog.lideres.fundacaolemann.org.br/.

A imagem, destacada por nós, evidencia que a concentração espacial maior dos líderes está no estado de São Paulo. A Rede é composta por diretores de empresas, assessores de políticos, políticos (como Alessandro Molon e Pedro Duarte dos Santos Soares Junior [69], vereador do Rio de Janeiro), membros de outros APHs e nos dá pistas da amplitude de atuação da Lemann, de uma maneira particular [70]. O objetivo, a nosso ver, da fundação não é atingir diretamente um grande contigente de brasileiros, mas

[69] Em seu segundo mandato, é filiado ao Partido NOVO. Cf.: https://www.camara.rio/vereadores/pedro-duarte. Acesso em: 08 mai. 2025.
[70] Todos os membros da Rede de Líderes estão listados em: https://blog.lideres.fundacaolemann.org.br/membros/. Acesso em: 08 mai. 2025.

atingir pessoas capazes de amplificar a visão de mundo do APHE. Este é um outro traço de sua atuação: os programas e projetos não têm como objetivo serem massificados imediatamente, mas formar sujeitos – e aí esses sim – capazes de multiplicar, mediatamente, o *modo de gerir* Lemann, ou a tal da Cultura Garantia.

Para ingressar na Rede de Líderes, o candidato preenche um formulário de interesse e será analisado a partir de quatro critérios: "comprometimento, potencial de realização, potencial de mobilização e colaboração e diálogo, além de indicações vindas de membros da Rede" (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

Se a Rede de Líderes objetiva reunir pessoas capazes de potencializar os pressupostos defendidos pela Lemann, o Brazil On Campus é uma rede de estudantes brasileiros que estão estudando nos Estados Unidos, precisamente em Columbia, Harvard, MIT, Oxford ou Stanford, de qualquer nível de formação – de graduação ao pós-doutorado e visiting (curta duração). A lógica é a mesma da Rede de Líderes: comunidade que oferece suporte e perenidade de conexão, mas essa rede, em específico, expressa a preocupação internacional estratégica da fundação. Nas palavras da Fundação Lemann, desde 2020, quando a iniciativa começou,

> O Brasil on Campus fortalece a jornada acadêmica e profissional de seus membros por meio de momentos de desenvolvimento de carreira, eventos online e presenciais e encontros de networking em um ambiente colaborativo onde novas ideias e projetos ganham vida. É uma comunidade comprometida com a nossa gente e o nosso país, que impulsiona habilidades e desenvolve lideranças que promovem mudanças positivas em diversas áreas. Além disso, inspira as próximas gerações por meio de uma rede ativa de alumni, que mantém o vínculo e o suporte profissional mesmo após a conclusão dos estudos (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

Ou seja, através da promoção desses eventos, a Lemann pretende captar jovens considerados talentosos e, mais ainda, formá-los a partir de sua visão. Nessa iniciativa não há bolsa, ou seja, é uma participação voluntária que, para o estudante, garante prestígio e possibilidade de conexões profissionais. A seleção para a comunidade ocorre

anualmente e os interessados se inscrevem e uma lista de interesse para estarem inteirados do processo.

Segundo os números da Lemann, os membros da iniciativa são hoje, pouco mais de 100, como reproduzimos abaixo:

Figura 4 - Composição da Rede Brasil On Campus da Fundação Lemann



Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/liderancas/brasil-on-campus/.

Há, conforme a imagem, a preocupação de demonstrar a diversidade étnico-racial e de gênero. Inclusive, essa questão vem aparecendo cada vez mais nas iniciativas da Lemann.

3.2.4.2. “Bolsas e oportunidades”: preparação e entrada no circuito da Fundação *Lemann*

A face de bolsas e oportunidades abarca o Programa Lemann Fellowship, o Programa Alcance, os Centros de Excelência, Chevening [71], as bolsas de graduação no Brasil [72] e o que a Lemann chama de “diálogos”. Aqui, o foco, além da preparação e da concessão de bolsas, é a seleção das pessoas na rede de relações que a Fundação Lemann oferece. Não nos debruçamos sobre “Chevening” e “bolsas de graduação no Brasil” por não ter fonte suficiente para tratar dos temas.

Como já mencionado, a nossa dissertação foi dedicada exclusivamente ao Lemann Fellowship, cujo objetivo principal é financiar bolsas de pós-graduação no exterior, sobretudo nos Estados Unidos (em universidades como Harvard [73], Columbia [74], Oxford [75], MIT [76], Stanford [77] e Chevening [78]) para brasileiros que atuem em áreas estratégicas como educação, saúde e administração pública para formar “líderes” capazes de implementar políticas alinhadas aos princípios da "cultura Garantia" (meritocracia,

[71] A Fundação Lemann é “parceira” de uma iniciativa do governo britânico para bolsas integrais de mestrado naquele país. Os ex-alunos brasileiros fazem mentoria gratuita. Cf.: https://fundacaolemann.org.br/liderancas/bolsas-e-oportunidades/.

[72] Concessão de bolsas de graduação na faculdade de direito da USP e no curso de Direito da Fundação Getúlio Vargas, com foco em estudantes negros de baixa renda da rede pública. Cf.: https://fundacaolemann.org.br/liderancas/bolsas-e-oportunidades/. Procuramos informações sobre número e nomes de bolsistas, tanto na Fundação Lemann, quanto nas universidades, mas não encontramos.

[73] Mestrado na Kennedy School of Government (HKS); Mestrado na Graduate School of Education (HGSE); Mestrado na Chan School of Public Health (Chan); Mestrado na Graduate School of Design; MBA na escola de Negócios (HBS); Mestrado e PhD na School of Arts and Sciences (FAS); Visiting Fellows e Scholars associados ao DRCLAS. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/parceiros/universidades/#fellowship. Acesso em: 08 mai. 2025.

[74] Mestrado no Teacher's College; Mestrado na School of International and Public Affairs (SIPA); Mestrado na School of Journalism; Mestrado na School of Social Work; Mestrado na School of Public Health (Mailman); Mestrado na School of Architecture, Preservation and Planning. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/parceiros/universidades/#fellowship. Acesso em: 08 mai. 2025.

[75] Mestrado na Blavatnik School of Government (BSG); Visiting Fellows and Scholars associados ao Lemann Foundation Programme. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/parceiros/universidades/#fellowship. Acesso em: 08 mai. 2025.

[76] Mestrado em City Planning-MCP (DUSP); Mestrado em Data, Economics, and Design of Policy (DEDP); MicroMaster in Data, Economics, and Design of Policy (online). Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/parceiros/universidades/#fellowship. Acesso em: 08 mai. 2025.

[77] Mestrado ou MBA+MA na Graduate School of Education. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/parceiros/universidades/#fellowship. Acesso em: 08 mai. 2025.
Visiting Fellows and Scholars Associados ao Lemann Center for Educational; Entrepreneurship and Innovation in Brazil. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/parceiros/universidades/#fellowship. Acesso em: 08 mai. 2025.

[78] Mestrado em universidades parceiras do programa no Reino Unido. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/parceiros/universidades/#fellowship. Acesso em: 08 mai. 2025.

pragmatismo e eficiência gerencial), para organização e controle da gestão pública. É um programa voltado para jovens das classes dominantes ou em vias de ascensão, com potencial para ocupar posições de influência no setor público e privado, usado como forma de consolidar redes de poder já existentes.

Para participar, os candidatos devem primeiro ser admitidos em universidades parceiras para depois implementar a bolsa – aqui, já temos o primeiro e excludente "filtro" de participação. O programa, além da bolsa – que deve ser devolvida posteriormente – inclui redes de contatos, encontros anuais, mentorias e, a partir de 2012, apoio à carreira e atividades de networking.

Até 2018, o programa havia formado 487 bolsistas, sendo 30 considerados de "alto impacto" por ocuparem cargos estratégicos no governo, setor privado ou sociedade civil, como secretarias municipais e estaduais, organizações internacionais, órgãos do governo etc [79].

Antes de tratar especificamente do Programa Alcance, precisamos, em primeiro lugar, nos aprofundar nos conhecimentos acerca do Instituto Four, derivado do "efeito multiplicador" do Conglomerado Lemann. O que chamamos de efeito multiplicador compõe a visão de mundo Lemann à medida em que há um esforço contínuo de replicar experiências consideradas exitosas e, mais ainda, reproduzir de maneira escalável. Nesse sentido, a experiência de um dos fundadores do Instituto Four, Wellington Vitorino, que foi bolsista da Fundação Estudar e Lemann Fellow, busca ser reproduzida atingindo mais pessoas a partir das iniciativas do Instituto.

Como Vitorino relata em uma matéria publicada no site da Fundação Lemann, ele criou o ProLíder em 2015 e, no ano seguinte, juntamente com mais dois amigos, Everson

[79] Conferir em: CARIELLO, Lisia. *Construindo redes de intelectuais orgânicos*: o programa de Bolsa de Estudos Lemann Fellowship da Fundação Lemann (2007-2018). 2021. 200 f. Dissertação (Mestrado em História) - Instituto de História, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

Alcântara e Jonatas Lessa, criou o Instituto Four, que hoje abriga além dos já citados ProLíder e Programa Alcance, a Universidade Four, a Comunidade Four, Four Summit, o Jantar Institucional Four, Pocket e o Four Lidership Trainnings.

O ProLíder é um curso gratuito e tem, conforme o edital de 2023, duração de sete meses, feito de maneira semipresencial (com formações online e um encontro presencial por mês). Ainda conforme o documento, o curso busca "discutir o cenário atual brasileiro, junto a grandes referências, com o principal objetivo de "criar negócios de transformação" que busquem contribuir para o desenvolvimento do Brasil", através do debate sobre as áreas de economia, educação, infraestrutura, inovação e tecnologia, negócios internacionais, política, saúde, segurança, sociedade brasileira e sustentabilidade.

De acordo com informações trazidas por Vitorino na matéria publicada pela Fundação Lemann, no primeiro ano de Prolíder foram 2.014 inscritos, no segundo, 2.505 inscrições e, no terceiro, 5.600 inscrições, já em 2019, ano da matéria, foram 9.435 inscrições. Desse universo, são selecionados 40 jovens por ano (FUNDAÇÃO LEMANN, 2019). Para se ter uma ideia, conforme a brochura da iniciativa de 2022, foram 13 mil inscritos naquele ano, 62 jovens foram selecionados (PROLÍDER, 2022, p.4).

Em comparação, percebemos uma ampliação, tanto da busca quanto do alcance do programa. Desse modo, essas "seleções" educam duplamente: os candidatos devem se submeter às regras propostas, mesmo que uma ínfima parcela seja contemplada; e ofertam meios para certa ascensão social, favorecendo a naturalização do processo de subalternização.

Aqui, podemos identificar algumas semelhanças com as inciativas da Fundação Lemann e de outros desdobramentos dela, como a Vetor Brasil: a preocupação em fomentar debate e manter engajadas os integrantes suas "redes", neste caso, chamada de "Comunidade Four". Entretanto, duas diferenças dessa iniciativa devem ser pontuadas: a

primeira é o público-alvo, porque não visa somente pessoas ligadas ao setor público, mas pessoas ligadas ao mundo dos negócios; a segunda diferença é que essa iniciativa nos parece mais prática, no sentido de gerar um produto imediato. Contudo, a principal diferença, a nosso ver, é que essa iniciativa, de fato, promove a formação desses sujeitos, ao contrário de outras iniciativas Lemann que dão suporte financeiro ou de Vetor Brasil, que se propõe a ser algo como uma empresa de consultoria.

De acordo com a brochura Prolíder de 2021, desde essa edição o programa foi reformulado em dois ciclos: um básico e um específico. O ciclo básico de formação compreende os debates acerca dos temas considerados importantes para o Brasil com os chamados formadores. Ao final desse ciclo, os cursistas passam por um "Desafio de cases", uma competição de resolução de problemas complexos. Já no ciclo específico de formação, as pessoas são direcionadas, a depender da sua área de interesse, para a Escola Four de Líderes Públicos, voltados para aqueles que se interessam ou estão ligados ao setor público, ou para a Escola Four de Empreendedorismo, para aqueles ligados aos negócios.

Na primeira fase, os "formadores" são divididos em quatro áreas, a saber: 1) "estudiosos de notório saber" (muitos deles ligados ao Insper), 2) "executivos de grandes empresas" (como Camila Junqueira, diretora-executiva da Endeavor Brasil, e Guilher Ramalho, presidente do MetroRio), 3) "estadistas de renome nacional" (como Eduardo Deschamps, ex-membro do CNE, Maria Helena de Castro, e Deniz Minze, CEO da Fundação Lemann), 4) "especialistas de mercado" e "empreendedores com trajetórias inspiradoras". Já na segunda fase, como já apontado anteriormente, as formações vão enfocar as áreas de interesse do cursista, que passa, por fim, por uma banca de avaliação, dividida também em duas fases: a primeira, chamada de "pré-banca", será apresentada àqueles considerados especialistas das áreas para análise sobre viabilidade; os que forem

aprovados vão para a segunda fase, a "banca final'. Conforme a brochura de 2021, as melhores iniciativas de cada Escola são premiadas na Cerimônia de Encerramento.

O Prolíder hoje está alocado na iniciativa "Universidade Four", que, de acordo com o site, agrega três escolas, mas, nossa investigação conseguiu identificar apenas duas que, inclusive, já foram citadas acima: a Escola Four de Liderança Pública e a Escola de Empreendedorismo Four. A também já mencionada Comunidade Four é a rede de manutenção de vínculos dos participantes das iniciativas Four. No site é possível encontrar a justificativa da existência dessa comunidade

> A Comunidade Four é a concretização desse sonho. Esperamos que, em 10 anos, nossos fellows (o nome que damos às pessoas que finalizam os programas do Instituto Four e entram para a Comunidade) estejam ocupando posições de destaque no setor privado e no setor público. Esperamos criar uma rede de empreendedores e gestores públicos íntegros, capacitados e dispostos a atuar em conjunto para o bem do Brasil. Este sonho requer que o vínculo com os participantes dos programas mantenha-se vivo. Para isso, existe a Comunidade Four: para que todos possam se manter conectados entre si e à organização, em uma Comunidade autogerida, que auxilia cada um de seus membros nas suas trajetórias individuais de vida. Cada um, do seu jeito, caminhando junto a pessoas de todo o brasil, em prol de um país mais desenvolvido (INSTITUTO FOUR, s/d).

Desse modo, leva a frente a formação de gestores aptos a replicar as práticas da gestão Garantia em qualquer espaço e a qualquer momento. A importância da manutenção do vínculo se dá, dentro da lógica Lemann, em manter a iniciativa chegando a outras pessoas, além de ampliá-la, na lógica da reprodução ampliada. Esse *modus operandi* é reproduzido pelo Instituto Four e compõe um emaranhado de aparelhos privados de hegemonia que, no conjunto, estão focados em alterar, por dentro, o funcionamento do Estado, compreendido gramscianamente.

Outra ação promovida pelo Instituto Four é a Four Summit, um fórum para o debate econômico no Brasil, ou, conforme o próprio instituto traz, a versão brasileira de Davos. Pelo que pudemos levantar, a primeira edição ocorreu em 2022 e teve como patrocinadores máster: **Ambev**, Education First, **Fundação Lemann** e Justa; como patrocinadores Platina: Dedalus, Kainos &Co, Mover e Prolíder; os patrocinadores ouro

foram: **B3**, Bankly **KraftHeinz**, PWC, Suplax, Tectoy e Transire; os patrocinadores prata: Apogeu, Avenus, Bemo, BTG Pactual, **Fundação Estudar**, Na Porta, Tim, Spectra, Wright Capital, XP Inc. Dos patrocinadores citados, destacamos em negrito aqueles ligados a Jorge Paulo Lemann e seus dois principais sócios, sejam empresas, sejam aparelhos privados de hegemonia.

Essa iniciativa traz como preocupação, como todas as outras ligadas ao Four, a questão da diversidade, em especial, da formação de lideranças negras. Os dados produzidos pelo Instituto traduzem essa preocupação: das 1500 pessoas que participaram, 40% eram pretos, pardos ou indígenas. Esses dados também informam que foram mais de cem palestras, as quais não tivemos acesso, posto que, para participar do evento, de acordo com o site da Four Summit, a entrada só é possível a partir de convites a "parceiros e lideranças selecionadas".

A esse projeto se soma o Jantar Institucional Four, que aconteceu pela terceira vez em 2022, e tem o objetivo de apresentar aos patrocinadores e apoiadores os participantes aprovados para o ProLíder, bem como apresentar os resultados dos programas do Instituto Four. As empresas que participam desse momento são: 44Capital, AKMX, Ambev, Baluarte, Bemol, BTG Pactual, Clinical Pharma, Comm Solutions, Dedalus, Credit Suisse, Domo, Education First, Empresas Brasif, Experience Club, Fundação Lemann, GBR Comunicação, Kainos & Co, Justa, Kraft Heinz, Learn To Fly, Seneca Evercore, Money Money, Suplax, Wright Capital, XP Inc. Para nós, essa iniciativa é um balcão de negócios para vender os projetos elaborados no âmbito do ProLíder, bem como apresentar a essas empresas os sujeitos formados pela entidade.

O Pocket ProLíder é literalmente uma versão de bolso do Prolíder. Nesse sentido, busca fazer propaganda do Prolíder em todo o país a partir de experiências pontuais exemplares de como o programa funciona. A experiência prevê encontros híbridos, mas

com visita presencial de membros do Instituto Four a diversos estados do Brasil para, nas palavras do próprio Instituto, "nos aproximar de talentos e capilarizar o impacto do ProLíder por meio dessas discussões, encontrando jovens que estão fazendo muito e provocando-os a buscar soluções para mais problemas que existem em suas regiões" (INSTITUTO FOUR, s/d). Já o "Four Leadership Trainnng" é uma iniciativa de consultoria focado em empresas. A partir de programas personalizados, o instituo oferece treinamentos baseado tanto no conhecimento acumulado da organização, tanto em seus valores (protagonismo, integridade, orientação a resultados, diversidade e meritocracia).

Deixamos o Programa Alcance, que mais nos interessa, para tratar ao final. A iniciativa, feita pela Fundação Lemann e Instituto Four, se assemelha, em sua forma, a outros programas da Lemann, mas com o diferencial da preocupação com a diversidade, marca do Instituto Four. Isso porque visa preparar pessoas autodeclaradas negras e indígenas à submissão de cursos de mestrado no exterior. Com duração de dois anos, o programa se propõe a preparar os candidatos para o idioma (inglês), para aplicação (*essays*, questionários, cartas de recomendação etc.), e se propõe a fornecer formação para os exames específicos (GRE, Toefl, IELTS, etc.), bem como acompanhamento posterior e financiamento de custos para a aplicação. Mais ainda, ao final do Programa, os participantes podem se inscrever na Comunidade Four e se inserir na "rede" do Instituto (FUNDAÇÃO LEMANN, 2022).

Já a face dos Centros de Excelência é aquela que compreende os cinco núcleos de pesquisa ligados à Fundação Lemann: além da cátedra da fundação no Insper, são três centros de pesquisa nos Estados Unidos e um no Brasil, o Centro Lemann para Liderança e Equidade na Educação, em Sobral (CE).

Desde 2020 a Fundação Lemann tem no Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), em São Paulo, a "Cátedra Fundação Lemann" para pesquisa acadêmica no Centro de Gestão

e Políticas Públicas (CGPP). A Cátedra está sob responsabilidade do professor Rodrigo Soares [80], que integrou o Insper para levar a frente o projeto da Fundação Lemann (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d). Conforme seu perfil no site do Insper, o professor pesquisa nas seguintes áreas: Microeconomia Aplicada, Desenvolvimento Econômico, Economia do Trabalho, Economia do Crime.

No site do Insper, são elencados os objetivos da iniciativa:

> - Colaborar com os melhores pesquisadores em economia aplicada do Brasil e do mundo, com viés prático, conectado com os desafios públicos do Brasil.
> - Formar uma massa crítica de talentos trabalhando em economia aplicada para o Brasil e, ainda, desenvolver programas de pós-graduação para que o Insper seja referência global e possa, assim, alavancar a carreira acadêmica no Brasil para recém-doutores, facilitando escolhas de carreira conectadas com os desafios públicos nacionais.
> - Promover engajamento com acadêmicos internacionais reconhecidos por produção de relevância nos temas a serem abordados pelo Centro.
> - Produzir conhecimento relevante para os desafios públicos do Brasil, bem como disseminá-lo através de artigos e realização de eventos acadêmicos (workshops, seminários e conferências acadêmicos) com o objetivo de discutir os principais temas de política pública que constituem o foco de pesquisas do Centro.
> - Formar alunos e pesquisadores que possam promover a diferença nas posições em que atuem (INSPER, 2020).

Podemos compreender esse projeto, além do viés formador, como uma importante relação da Lemann com o Insper, grande centro de formação das classes dominantes, bem como canal de facilitação de circulação internacional, já que o Insper fomenta a mobilidade internacional.

Outras conexões internacionais são feitas pela fundação, incluindo os centros de pesquisa. Apesar de anunciar a existência de três centros, só conseguimos informações sobre um, o Lemann Center em Stanford.

[80] Graduado em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais (1993), com mestrado pela PUC-Rio (1997) e doutorado pela University of Chicago (2002), foi Lemann professor na Columbia SIPA nos últimos anos e atua no Insper desde julho de 2020 (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

Fundado em 2011 para receber estudantes brasileiros na Stanford Graduate School of Education (GSE), tem hoje três diretores: David Plank [81], Eric Bettinger [82] e Martin Carnoy [83]. A intenção desse centro de pesquisas é evidente, e o próprio sute informa que nos programas oferecidos pela GSE

> os alunos são treinados para desempenhar papéis importantes na inovação da política educacional brasileira, descobrir novas técnicas de design de aprendizagem e aprimorar seu espírito empreendedor educacional. Em particular, o Centro Lemann foi projetado para atrair graduados e profissionais de outras áreas, como engenharia, economia, matemática aplicada e administração (CENTRO LEMANN, s/d).

A ideia de reunir profissionais formados em outras áreas para pesquisar acerca da educação, principalmente nas áreas apontadas acima, ajuda-nos a compreender a noção do que deve ser a educação para o Conglomerado Lemann: educação metrificada, quantificada.

Assim, o Centro Lemann oferece os Visiting Programs, com duração média de 3 meses, o Visiting Scholar Program (para doutor) e o Visiting Student Researcher Program (para doutorando); e os Programas de Mestrado na Graduate School of Educacion com duração de um ano letivo: LDT (Learning, Design and Technology), ICE (International Comparative Education), POLS (Policy, Organization and Leadership Studies).

Nota-se, em destaque da página do Centro Lemann na internet, três figuras denominadas de "empreendedores residentes": Eduardo Mufarej, André Nudelman e

[81] Plank pesquisa política educacional e implementação de políticas públicas, tendo sido professor em diversas universidades estadunidenses, tendo sido consultor no Banco Mundial, no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, na Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, na Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, na Fundação Ford, e também aos governos de África e da América Latina. Disponível em: https://lemanncenter.stanford.edu/people/david-plank. Acesso em: 13 set. 2023.

[82] Com foco no ensino superior, Bettinger pesquisa acesso e permanência de estudantes, impactos de financiamento na formação (como, por exemplo, a partir do uso de vouchers). Disponível em: https://lemanncenter.stanford.edu/people/eric-bettinger. Acesso em: 13 set. 2023.

[83] É professor da Fundação Lemann na Universidade de Stanford. Ele é codiretor do Lemann Center em Stanford, ex-presidente da Sociedade de Educação Comparada e Internacional e membro da Academia Nacional de Educação e da Academia Internacional de Educação, tendo lecionado em universidades brasileiras. Estuda o "valor econômico da educação". Disponível em: https://lemanncenter.stanford.edu/people/martin-carnoy. Acesso em: 13 set. 2023.

Cláudio Sasaki. O primeiro, tendo sido vinculado ao Lemann Center entre 2021 e 2022, é uma figura que ganhou notoriedade nos últimos anos no cenário político brasileiro, principalmente, por ter fundado o RenovaBR, uma escola para formar quadros políticos. Além disso, Mufarej também foi CEO da Abril Educação entre 2014 e 2018, quando esta empresa foi incorporada à Kroton Educação. Em 2020, fundou a Good Karma Ventures, fundo de investimento voltado a empresas de desenvolvimento de pessoas (ou educação), equidade na saúde e ações climáticas. No site da Good Karma é possível ver, além das iniciativas financiadas, as iniciativas na sociedade civil: além do RenovaBR, o Estímulo 2020[84] e o UniãoSP[85].

Já Nudelman foi fundador da maior rede de escolas bilíngue da América Latina, Maple Bear, vendida em 2016.

> Atualmente, por meio da Addquire Private Equity, ele controla a Digital Media Academy (digitalmediaacademy.org), empresa que oferece Cursos técnicos presenciais e on-line para alunos de 3 a 18 anos em todo o mundo; International Comprehensive (icomprehensive.com), um sistema de melhoria da qualidade escolar; International Canadian Academy (icanadianacademy.com), uma rede de franquias escolares bilíngues de ensino fundamental e médio; Teacherwit.com, uma plataforma para professores aprenderem e compartilharem; Interactive Health International (cyber Patient.ca), um sistema online de simulação para educação médica (LEMANN CENTER, s/d).

O terceiro "empreendedor residente", Claudio Sasaki, foi fundador e CEO da empresa de tecnologia educacional Geekie ao lado do Lemann Fellow Alfredo Sandes Sampaio, bolsista da Fundação Lemann entre os anos de 2012 e 2013 durante seu mestrado em Design de Aprendizagem e Tecn1ologia na Universidade de Stanford. De acordo com o site do Centro Lemann de Stanford, Sasaki trabalhou dez anos em bancos de investimento, tendo sido vice-presidente do Goldman Sachs e do Credit Suisse, mas largou sua carreira para fundar a Geekie em 2011.

[84] Investimento e capacitação para pequenas e médias empresas afetadas pela Covid-19.
[85] Iniciativa para captação de recursos (cesta básica, produtos de higiene e de limpeza) para paulistas em situação de vulnerabilidade social durante a pandemia de Covid-19.

As informações do Centro Lemann apontam para um pioneirismo de Sasaki ao usar tecnologia e inteligência artificial em grande escala para aprendizagem personalizada. Em nossa dissertação, abordamos o caso da empresa Geekie devido à incidência de Alfredo Sampaio como bolsista tanto da Fundação Estudar em seu curso de graduação em engenharia, quanto como bolsista da Fundação Lemann no mestrado em Stanford, destacando as relações entre essa empresa e a fundação em questão (CARIELLO, 2021, p.128).

À época levantamos informações acerca das vendas dos produtos da Geekie para o Estado de São Paulo, para o Serviço Nacional da Indústria (SESI) em 2015 e para o Ministério da Educação em 2013, na gestão de Aloizio Mercadante. A Geekie é, portanto, uma empresa interessada em vender produtos que congregam tecnologia e educação e, nesse sentido, desde pelo menos 2015, defende o ensino híbrido. Com a pandemia de Covid-19, essa defesa foi reforçada e, no cenário posterior, visto como "legado positivo" do passado recente.

A existência de centros de estudos internacionais ligados à Fundação Lemann, sobretudo nos Estados Unidos, aponta para a estratégia de inserção subordinada, nos moldes do capital-imperialismo, conforme aprofundado no capítulo um deste trabalho. Para além isso, intrigava-nos a ausência de iniciativa parecida em solos brasileiros, o que começou a acontecer a partir de 2021, com o Centro Lemann para Lideranças e Equidade na Educação, em Sobral, no Ceará.

Essa versão brasileira é um *think thank*, mas não só, visto que também assume caráter formativo. É inspirado na experiência de Sobral, referência para os aparelhos privados de hegemonia empresarias focados na educação.

De acordo com as informações do site, a diretora-executiva do Centro Lemann é Anna Penido desde sua fundação. Além da equipe que trabalha na iniciativa, há um

conselho consultivo e um comitê de especialistas. Interessa-nos apresentar o Conselho Consultivo composto por: Azad Oommen, co-fundador da Global School Leaders; Camila Pereira, diretora de Educação da Fundação Lemann; Cleuza Repulho, diretora de Relações Institucionais do Instituto Gesto; Denis Mizne, diretor Executivo da Fundação Lemann; Luiza Trajano, Presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza; Veveu Arruda, Diretor Executivo da Associação Bem Comum e ex-prefeito da cidade de Sobral.

A organização institucional do site também apresenta seus parceiro, além da Fundação Lemann: Imaginable Futures e VélezReyes+ [86], "plataforma filantrópica" voltada para a América Latina, o que indica conexões internacionais da Fundação Lemann. No site da iniciativa, não é possível encontrar seu país de origem, mas outro dado nos chama atenção: um dos Matthew Bannick, é ex-sócio da Omidyar Network, empresa que também aparece como parceira da Fundação Lemann em aparelhos privados de hegemonia empresariais focados na implementação da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio, assim como a Imaginable Futures.

Ainda no site da VélezReyes+ encontramos sua lista de parceiros, que inclui, além do Centro Lemann: Alianza Educativa, Cuentologia, Enseña por Colombia, Enseña Peru, Insper, Legisla, MegaEdu, Parceiros da Educação, Recambio, Teacher for All, RenovaBr, Ensina Brasil e Vetor Brasil. As três últimas propositalmente citadas em conjunto por estarem ligadas direta ou indiretamente coma Fundação Lemann. Essa "parceria" em quatro iniciativas da Fundação Lemann indica a conexão da Fundação em redes de aparelhos privados de hegemonia internacionais.

Voltando para tentar construir o modo de operação do Centro Lemann, constam como parceiros técnicos: Center for Public Research, da Universidade de Columbia;

[86] Cf.: https://velezreyesmas.com/pt-br/.

Global Shcool Leaders, The Education Comission e Stir Education. Com essas informações levantadas até aqui, ao que nos parece, esse é um aparelho privado de hegemonia empresarial do Conglomerado Lemann bastante internacionalizado.

Sobre o Centro Lemann, o relatório próprio diz que a iniciativa nasce de um diálogo entre Jorge Paulo Lemann e o ex-prefeito de Sobral, Clodoveu Arruda (PT). É o primeiro centro brasileiro em um universo de outros três centros nos Estados Unidos. Nesse sentido, podemos dizer que há um avanço tático da Fundação Lemann, pois a existência de um centro de pesquisas no Brasil, em diálogo com os outros, representa um avanço organizativo em direção à implementação de sua política em escala nacional.

Em uma entrevista, Clodoveu Arruda, também chamado de Veveu Arruda, conta sobre sua relação com Jorge Paulo Lemann e com a Fundação Lemann:

> O Jorge Paulo Lemann visitou Sobral quando eu era prefeito, quase no final da minha gestão, pois o município tinha atingido o primeiro lugar no Ideb. Então, me convidou para passar um ano e meio nos Estados Unidos, como "visiting scholar", na Universidade de Columbia. E algum tempo depois, me fez um desafio para que eu desenvolvesse um programa para, como ele mesmo denominou, "sobralizar" a educação pública brasileira" (...) Propus a ele montar o Centro Lemann no Brasil, focado na formação de lideranças educacionais, e ele aceitou. Tanto que hoje temos um centro de desenvolvimento de excelência da qualidade da educação brasileira, no interior do Ceará, cuja sede fica em Sobral" (CABRAL, 2022).

O caso do ex-prefeito ilumina alguns pontos dos quais tratamos nesta pesquisa: de um lado, Lemann se vale da sua posição de prestígio para inserir o então prefeito na sua rede formativa, e o prefeito se compromete a levar adiante os "valores Lemann", aqui, neste caso, ligados à "sobralização". Isso significa dizer que o Centro Lemann de Sobral nasce com o objetivo de multiplicar de maneira escalonada, traço das iniciativas Lemann, a experiência singular e contraditória do melhoramento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) no município cearense.

Largamente citado como caso bem-sucedido, Sobral saiu da posição 1.366 no índice nacional que mede a qualidade da educação no Brasil em 2001 para o primeiro lugar entre os 5.570 municípios brasileiros, tanto na classificação dos anos iniciais (1º ao 5º) quanto

dos anos finais (6º ao 9º) do ensino fundamental doze anos depois (WORLD BANK GROUP, 2020). Como é possível observar, a valorização da experiência se baseia, sobretudo, em uma educação voltada para dar resultados nas avaliações de larga escala, reforçando a chamada meritocracia (padronização de resultados para além do conteúdo). Essa prática favorece a distorção dos números, isso para não aprofundar nos limites de uma avaliação educacional focada apenas do ponto de vista quantitativo.

Interessa-nos, porém, a tentativa de criação de um modelo replicável e, aqui, Sobral é a experiência a ser multiplicada do ponto de vista dos empresários – e seus prepostos - "preocupados" com a educação pública.

Não à toa este foi o tema da tese defendida por Ilona Becskeházy no programa de pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP) no ano de 2018. Becskeházy foi diretora-executiva do ISMART entre 1999 e 2011 e da Fundação Lemann entre janeiro de 2002 e dezembro de 2011, conforme aponta seu perfil no LinkedIn. Na introdução do seu trabalho, após apresentar dados nacionais de abandono escolar, de distorção idade-série no ensino fundamental, bem como dados de comparação dos dados brasileiros com dados de outros países (europeus e americanos – da América do Norte e da América Latina), a autora vai defender que

> Os dados apresentados acima mostram o seguinte quadro, que é o ponto de partida do presente estudo: mesmo que os indicadores de repetência e evasão venham apresentando melhoras visíveis nos últimos anos, *o aprendizado efetivo e mensurável, que é a principal função exclusiva da escola* – já que outras vivências educacionais e habilidades cognitivas podem e devem ser compartilhadas também fora dela – não alcança ainda nem os parcos padrões de qualidade estabelecidos pelas autoridades educacionais brasileiras, muito menos o que já foi conquistado, em média, pelos países industrializados de alta renda. (...) O que se quis mostrar até aqui, é que as dificuldades para fazer com que os alunos brasileiros aprendam mais ainda são substanciais, mas que existem alguns contextos nos quais esses desafios já dão sinais de estar sendo vencidos, como no Estado do Ceará, por exemplo (BECSKEHAZY, 2018, p. 43, grifos nossos).

O trecho evidencia a visão de Becskeházy da escola como instituição instrutiva, como destacado por nós. Além disso, compara a realidade brasileira, sem mediações, com realidades de países do centro do capitalismo, o que não considera variáveis estruturais,

conjunturais e pontuais importantes para analisar a particularidade das nossas questões. Por fim, aponta a luz no fim do túnel: Ceará e, precisamente, Sobral. Anteriormente, logo no início da introdução do capítulo um, quando a autora vai apontar o caminho do capítulo, diz que

> Os dados apresentados neste Capítulo 1 mostram o destaque de Sobral no contexto brasileiro e apresentam as perguntas de pesquisa: 1) Como foi que Sobral chegou a alcançar os níveis de desempenho nas provas padronizadas nacionais? Que fatos, políticas públicas ou atores teriam contribuído para que as escolas do Município alcançassem os resultados que justificam o presente estudo? 2)Seria possível repetir essa experiência em outros municípios do Brasil? É possível "sobralizar" a educação brasileira? Estas perguntas serão respondidas pelo estudo detalhado das condições institucionais de ensino no Município, tanto por meio de entrevistas com relevantes atores locais, quanto por observações de práticas de gestão, confrontadas com teorias pertinentes (BECSKEHÁZY, 2018, p. 26).

Além da análise a experiência de Sobral, a autora se preocupará em vislumbrar, a partir do caso, um modelo aplicável e replicável. Nesse sentido, o processo desejado de "sobralizar" o Brasil, como defendido por Becskeházy e pela Fundação Lemann, tem no Centro Lemann um importante instrumento tático.

Ainda que no site do Centro haja uma preocupação em destacar que seu objetivo "não é reproduzir o modelo de Sobral em outras regiões do país", ao analisar a iniciativa no contexto do Conglomerado Lemann e da cultura Garantia, podemos inferir que há tendência de criação de modelo a partir de uma experiência considerada exitosa para o alastramento em maior escala, o que pode verificar, inclusive, na mesma seção do site que elenca o que eles entendem como lição que Sobral lhes deixou, a saber: a desnaturalização do fracasso escolar e da desigualdade educacional; a estabelecimento de forte compromisso político; a definição de objetivos e metas claros e comuns; a construção de espírito de rede; o fortalecimento e empoderamento das lideranças educacionais; a eficiência na gestão; o reconhecimento dos atores envolvidos; a busca de evolução permanente. Desse modo, utilizam de uma linguagem própria da luta social para desfigurá-la.

Então, para atingir seus objetivos, o Centro Lemann oferece dois programas desde 2022: o Programa de Formação de Lideranças Educacionais e o Programa de Pesquisa Aplicada. O primeiro,

> tem o objetivo de fortalecer o compromisso e a capacidade de secretárias(os), técnicas(os) que acompanham escolas e diretoras(es) escolares em promover aprendizagem e desenvolvimento integral com qualidade e equidade em suas redes e escolas. O programa é gratuito e busca provocar um processo profundo de transformação pessoal e profissional (CENTRO LEMANN, s/d).

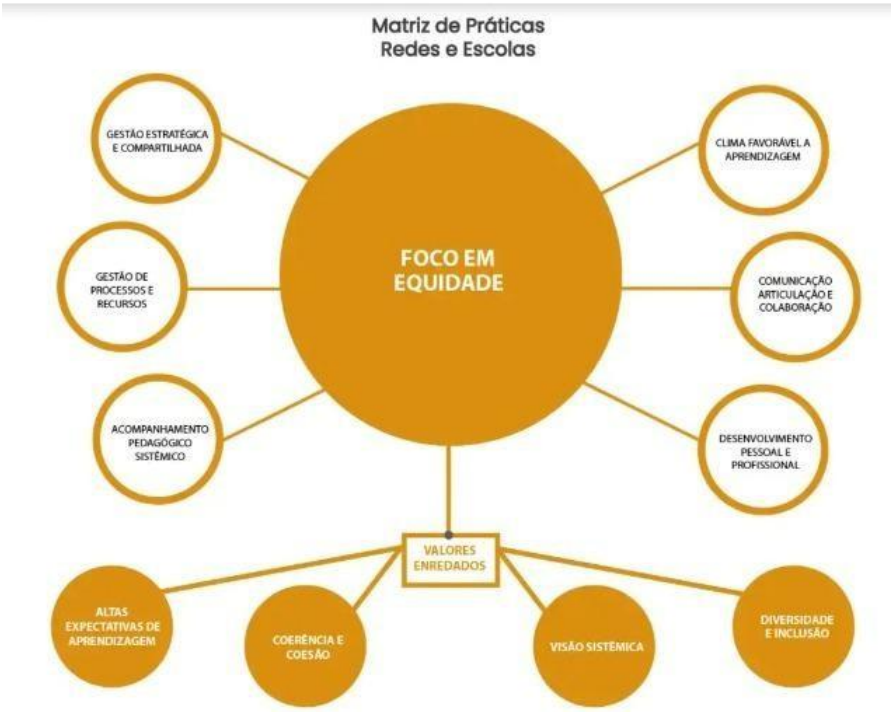
A formação tem duração de dois anos (360 horas) e se ancora em três dimensões: cultural ("mudança de mentalidade e fortalecimento de compromisso e motivação"), de visão ("desenvolvimento de um olhar sistêmico para a definição de direcionamentos e estratégias") e operacional ("foco na capacidade técnica") [87].

Divido em seis módulos (equidade, liderança para equidade, arranjos coletivos para equidade, gestão estratégica para equidade, gestão pedagógica para equidade e perenidade), com eventos presenciais e ambiente virtual de aprendizagem, a formação tem ainda experiências práticas, denominadas "aplicação" e o acompanhamento em grupos menores, a "mentoria".

O programa se embasa em duas matrizes elaboradas pelo Centro Lemann: "uma que descreve as competências esperadas das lideranças educacionais e outra que indica as práticas que devem implementar em suas redes e escolas", reproduzidas a seguir.

[87] Tentamos averiguar quem financia o programa, mas não consigo precisar. A única informação disponível é a de que a prefeitura não tem custos, mas não conseguimos documentos oficias comprobatórios.





As matrizes foram as bases para elaboração do programa formativo, que gerou o desenvolvimento de currículo, metodologia, estrutura de funcionamento e roteiro de atividades para o primeiro ano de formação. De acordo com as informações disponibilizadas pelo Centro Lemann, em 2022, a primeira turma teve 2100 pessoas, dentre elas “secretárias (os), técnicas (os) que acompanham escolas e diretoras (es)

escolares de 49 redes municipais, espalhadas por 21 estados das cinco regiões do Brasil" (CENTRO LEMANN, s/d).

Além das 49 redes que já participaram do primeiro ano formativo, outras 7 "receberão apoio para realizar processos de recrutamento e seleção de gestoras(es) escolares, (as)os quais serão engajadas(os) na formação a partir de 2023". Do total das 56 redes municipais de educação que aderem o projeto, chama-nos atenção que duas, Castro e Ponta Grossa – esta última que também terá polo formativo para as atividades presenciais -, ambas do Paraná, já são velhas parceiras da Fundação Lemann, como demonstra a pesquisa de Kelly Sakata (SAKATA, 2018).

Apesar de apresentar dois programas na sua página inicial, na aba "Lideranças Educacionais", além do Programa de Formação de Lideranças Educacionais, há um outro programa: South-South que busca o "fortalecimento de lideranças do Sul Global", indício da atuação do Centro Lemann de Sobral com essa inserção transnacional. De acordo com o site,

> O Programa South-South é resultado da parceria entre o Governo Britânico (FCDO/UK), o Education Development Trust (EDT), a Fundação Lemann, o Centro Lemann de Sobral, o Programa da Fundação Lemann na Blavatnik Escola de Governo da Universidade de Oxford. Além deles, em seu primeiro ano de atuação, o programa conta com o apoio de mais duas organizações, a Zizi Afrique (Quênia), e a Idara-e-Taleem-o-Aagahi (ITA) (Paquistão) (CENTRO LEMANN, s/d).

Ainda de acordo com informações extraídas do site, o programa tem três eixos: formação para líderes educacionais, produção de materiais globais de referência e articulação de uma rede transnacional de líderes do Sul Global.

> A turma piloto do Programa de Formação é composto por cerca de 60 líderes, entre formuladores de políticas públicas e líderes da sociedade civil do Quênia e do Paquistão. O Brasil é o país anfitrião neste primeiro ano de atividades do Programa. Os participantes brasileiros fazem parte da coalizão que liderou as relevantes reformas educacionais, implementadas na última década, focadas na alfabetização e na redução da evasão escolar, realizadas no município de Sobral, no estado do Ceará (CENTRO LEMANN, s/d).

A tentativa de criar em Sobral um polo de referência não só nacional, mas internacional fica evidente na citação feita. Essa intenção também se manifesta no Programa Pesquisa Aplicada, que busca, de acordo com o site

> colaborar com centros de pesquisa nacionais e internacionais na realização de estudos de ponta, com foco na produção de dados, identificação de evidências e desenvolvimento de soluções capazes de apoiar as lideranças educacionais a tomar decisões e implementar ações efetivas para reduzir as desigualdades em suas redes e escolas (CENTRO LEMANN, s/d).

É, portanto, um programa de produção de dados que visa criar indicadores de avaliação das desigualdades educacionais, visando o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e as avaliações locais, tanto municipais quanto estaduais.

No Programa Pesquisa Aplicada há duas linhas possíveis: de Fomento à Pesquisa Aplicada, tendo o público-alvo pesquisadores e centros de pesquisa nacionais e internacionais, e a de Formação e Mentoria em Pesquisas sobre Equidade na Educação, voltada para pesquisadores em início de carreira e para especialistas que possam orientar esses pesquisadores.

A pesquisa mais recente produzida pelo Centro Lemann em parceria com Vetor Brasil e Instituto Gesto é um "Guia de Seleção de Gestores Escolares", publicado em junho de 2023. A apresentação do Guia já fornece indícios interessantes:

> Este guia tem como objetivo apoiar você e sua equipe na construção ou adequação de um processo de seleção de diretoras(es) escolares baseado em competências técnicas e critérios de equidade. A publicação aborda a revisão da legislação vigente sobre o tema, a definição do perfil das(os) profissionais que se deseja selecionar, a mobilização, o recrutamento e a avaliação das(os) candidatas(os), bem como a recepção, o acolhimento e o desenvolvimento profissional das(os) diretoras(es) selecionadas(os) (GUIA..., 2023, p.2).

Chama atenção, primeiramente, a tentativa de aparentar a ação como um auxílio, não como direção, o que não se apresenta como verdadeiro, visto que o próprio guia traz "competências técnicas e critérios de equidade" exatamente produzidos pelo Centro Lemann, bem como o perfil, a forma de recrutamento e avaliação, balizas criadas também pelo Centro. Aqui, nos parece uma tentativa de padronização da seleção baseada tanto na experiência da Vetor Brasil, quanto nas pesquisas do Centro Lemann.

Essa forma de tentar aparentar autonomia das secretarias de educação pode ser vista também na página dez do documento intitulada “Seleção”, pois, de acordo com o Guia,

> Cabe à equipe técnica da secretaria definir como se darão as avaliações relacionadas aos conhecimentos gerais e específicos e às habilidades técnicas, bem como à análise comportamental das(os) candidatas(os), para o que pode ou não contar com apoio externo (GUIA..., 2023, p.10).

Para além do final do texto, que aponta para a possibilidade de apoio externo, o que se segue é, de fato, um direcionamento, visto que se afirma:

> No que diz respeito aos critérios de seleção, uma boa referência, a ser adaptada às necessidades de cada rede de educação, é a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC - Diretor Escolar), que se divide em cinco macrodimensões: legislação e organização institucional, comunicação e colaboração, organizaçõ e planejamento, gestão pedagógica e currículo da escola, e contexto da escola (GUIA..., 2023, p.10).

O documento é dividido em três partes: antes da seleção técnica; etapas do processo de seleção técnica; após a seleção técnica. O primeiro ponto trazido é a importância estratégica, ligada à necessidade de melhorar os indicadores educacionais, o que vem antes da citada melhoria da qualidade da educação. Para isso, a etapa prevê a revisão da legislação vigente para garantir a legitimidade do processo. A seguir, ainda nesta etapa, recomenda-se a criação de um grupo de trabalho diverso, pois

> Quanto mais diversa a composição desse grupo, não apenas no que diz respeito às habilidades e aos perfis dos participantes, mas também ao gênero e à raça de seus componentes, mais plural e representativo será o processo de seleção. Essa pluralidade de características tem o potencial de contribuir para que o processo seletivo contemple diferentes visões, tornando-o mais inovador, justo e equânime (GUIA..., 2023, p.18).

Interessante notar a preocupação com a diversidade nesse grupo de trabalho, mas sem deixar de notar que, no final das contas, o Guia apresenta quase uma receita de bolo para o processo. Então, a diversidade e a democracia defendida estão apenas na superfície do processo.

O próximo passo é o estudo da legislação específica para elaboração do conteúdo do projeto de lei, decreto ou portaria e aqui há uma listagem do que o documento precisa

conter: princípios da seleção, tipo de vínculo dos candidatos, perfil dos selecionados, etapas do processo seletivo, formas de escolha e garantia da diversidade. Há três exemplos de legislação selecionada, dentre eles o Projeto de Lei do Município de Sobral (CE).

O sétimo passo é a mobilização para aprovação da legislação e aqui é dado o "caminho das pedras" para alcançar o consenso do processo na chamada opinião pública com audiências públicas, diálogos com peças-chave da gestão executiva e da gestão legislativa. A seguir, a definição do perfil do gestor e a comprovação das condicionalidades do Valor Aluno/Ano Resultado (VAAR) fecham a primeira etapa, ou seja, de que maneira se estabele o "custo" do aluno para o Estado, parece-nos uma das chaves do interesse no fundo público.

A segunda etapa, ainda do momento de pré-seleção, é a construção do perfil do diretor com base no diagnóstico da rede de educação. São sugeridas algumas perguntas com claro foco nas diferenças de raça e gênero, nas necessidades de pessoas com deficiência e nas diferenças sócio-econômicas. O próximo passo se dedica à definição o perfil dos diretores: primeiro, propõem-se questões acerca da realidade da escola, depois lista-se as competências técnicas que o Centro Lemann julga necessárias para a direção escolar com base na Matriz Nacional Comum de Competências da(o) Diretora(or) Escolar, Conselho Nacional de Educação (CNE). Além da matriz do CNE, o documento apresenta dois outros exemplos: matriz elaborada pelo Centro Lemann – já citada previamente - e matriz elaborada por Vetor Brasil.

O capítulo dois se dedica à "Seleção Técnica" a partir da elaboração e lançamento de um edital, em que se usa como modelo Sobral, e se detém à análise da trajetória do candidato, análise dos conheciemntos gerais e específicos sobre Gestão Educacional com base nas cinco macrodimensões elencadas anteriormente, que também foram usadas no "modelo Sobral". Posteriormente são tratadas dos tipos de provas possíveis, bem como

indicação de instituições externas para desenvolvê-las e, aqui, tem-se novamente a sugestão da Vetor Brasil. O próximo passo se dá em direção à análise comportamental a partir de balizas como: “abertura para transformação”, “liderança democrática e inspiradora”, “comunicação inclusiva”, “análise e resolução de problemas”, “flexibilidade e resiliência”, “postura ética” (GUIA..., 2023, p.55). A recomendação que segue é a seguinte:

> Para assegurar a imparcialidade da avaliação, recomendamos que as(os) avaliadoras(es) passem por uma formação sobre vieses inconscientes, responsáveis, muitas vezes, por análises e conclusões menos objetivas e que nem sempre promovem a diversidade e a inclusão necessárias. Também é recomendável a composição de uma banca composta por especialistas, como ex-diretoras(es), técnicas(os) da secretaria, psicólogas(os) externas(os) à rede, dentre outros, para construir critérios claros e consistentes e conferir mais credibilidade e transparência ao processo e às devolutivas para as(os) candidatas(os) (GUIA..., 2023, p.56).

Não é possível saber ao certo o perfil do profssional almejado, mas parecem características vagas para facilitar a aprovação de quem o Conglomerado deseja. Depois da análise comportamental, o guia apresenta a etapa da avaliação das habilidades técnicas, onde se sugere

> Existem diferentes maneiras de promover essa avaliação, desde atividades práticas, como simulações e estudos de caso, até a elaboração de planos de trabalho. Importante reforçar que a avaliação das habilidades técnicas deve se somar à de conhecimentos e comportamentos/atitudes, para que se chegue a uma seleção de competências mais eficiente e completa. Sugerimos que, sempre que possível, profissionais da rede e de instituições especializadas se unam, tanto para traçar os mecanismos e rubricas dessa avaliação como para definir a matriz de competências que servirá de bússola (GUIA..., 2023, p.58).

Dando sequência ao processo, “Após a Seleção Técnica”, tem-se duas possibilidades para a escolha: indicação feita pelo secretário de educação ou participação da comunidade escolar. O primeiro caso só é endossado quando combinado com “critérios técnicos” e tem, novamente, em Sobral o modelo:

> Um modelo interessante de indicação pela secretaria de educação é o de Sobral (CE). No município, após aprovadas(os) no processo de seleção, as(os) futuras(os) diretoras(es) passam a fazer parte de um banco de talentos, que é acessado sempre que surge uma nova vaga. Neste caso, a alocação é feita após o cruzamento entre as competências mapeadas na seleção e os requerimentos e as necessidades das vagas disponíveis. Após essa combinação, as(os) candidatas(os) são chamadas(os) para uma última entrevista em que conhecem os desafios da escola para, só então, assumirem o cargo (GUIA..., 2023, p.62).

Tendo sido escolhido, o agora diretor/diretora, de acordo com o Guia, devem passar por um processo de acolhimento e depois de formação. Os dois últimos passos do Guia... levantam duas questões importantes: Como manter as(os) diretoras(es) comprometidas(os) e motivadas(os) em um cargo tão desafiador? Até que ponto diretoras(es) devem ter autonomia para exercer sua gestão?

As respostas dadas passam pelo reconhecimento, no caso da primeira pergunta, feito de diversas formas: estimulando a competição, via homenagens com base em resultados, e garantindo espaço de destaque para essa pessoa em âmbitos decisórios. Já a segunda questão, que gira em torno da autonomia, traz como resposta dois pilares: a autonomia administrativo-financeira, defendendo que diretoras(es) devem ficar responsáveis pelo planejamento e execução dos recursos financeiros, pela administração das contas, compra de materiais, fiscalização e manutenção das condições estruturais da escola e gerenciamento da merenda escolar; e a autonomia pedagógica, diretoras(es) escolhem a sua equipe gestora (coordenadora/ or pedagógica/o, secretária/o escolar, orientadora/or educacional), dentre os profissionais disponíveis na rede (GUIA..., 2023, p.70-71).

Faz sentido que, neste ponto, o Centro Lemann defenda a autonomia da direção, tendo em vista que ela já foi escolhida a partir dos seus pressupostos e, portanto, tenderá a organizar sua equipe a partir de uma visão de mundo que se alinha a do Centro Lemann.

Outro ponto que chama atenção dessa iniciativa é a preocupação didática. Expressão disso é a produção de um documento com verbetes dos conceitos que guiam a iniciativa: equidade, equidade na educação, desigualdade educacional e diversidade. A equidade, por exemplo, é diferenciada da igualdade porque

> O conceito de igualdade pressupõe garantir o acesso de todas as pessoas aos mesmos recursos e oportunidades. No entanto, condições formalmente iguais nem sempre são suficientes, uma vez que grupos sociais diversos têm necessidades distintas. Sob a perspectiva da equidade, é necessário levar em

> consideração as diferentes características e contextos de grupos e indivíduos específicos, bem como disponibilizar recursos e utilizar estratégias adequadas para assegurar os direitos de cada um (VERBETES, 2022, p.1).

Nesse mesmo verbete há referência a um debate clássico na teoria crítica entre Axel Honneth e Nancy Fraser sobre política de reconhecimento e política de redistribuição. Sobre equidade, conclui-se

> É preciso considerar, no entanto, que a promoção da equidade exige que essas políticas sejam planejadas e implementadas de maneira articulada, uma vez que alguns grupos, tais como aqueles marcados por questões de gênero e raça/etnia, são afetados tanto por injustiças de ordem econômica como de caráter simbólico (VERBETES, 2022, p.2).

Já o verbete "equidade na educação" entende que sua promoção

> pressupõe ações que busquem assegurar que todas(os) as(os) estudantes aprendam e se desenvolvam (equidade na rede e na escola) e todas as escolas ofereçam ensino de qualidade (equidade entre redes e escolas). Neste sentido, as políticas públicas de educação devem garantir, de forma equânime, a qualidade dos insumos (infraestrutura das escolas, recursos pedagógicos, formação de educadores, entre outros), a eficácia dos processos (escolhas metodológicas, abordagens pedagógicas, clima escolar, gestão democrática, entre outros) e dos resultados (verificação da aprendizagem e do desenvolvimento integral) (VERBETES, 2022, p.3).

Chama atenção, por fim, a importância dada aos marcadores de diferença, as referências utilizadas, não só nos conceitos, mas na elaboração dos documentos e na visão do Centro Lemann, com uso de linguagem genérica, interdisciplinar e palatável. Fala de desigualdade, mas não inclui a maioria da população, cuidadisamente excluídos, enquanto aceita e elogia órgãos patronais.

Figura 5 - Teoria da Mudança



Fonte: site do Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação.

No sentido até aqui construído, não é exagerado dizer que o Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação é um aparelho privado de hegemonia empresarial do Conglomerado Lemann focado em pesquisas, indicadores e guias utilizados como subsídios para elaboração de políticas públicas educacionais com foco pessoas capazes de multiplicar a visão gerencial de educação. São, por conseguinte, produtores dessa visão de educação, baseada na métrica, nos números, nos resultados e subordinada às avaliações de larga escala.

Por fim, os "diálogos" promovidos pela Fundação Lemann são os evento e seminários promovidos por estudantes brasileiros nas universidades internacionais, o Brazil Forum UK, no Reino Unido, que acontece desde 2015; o Lemann Dialogue, promovido desde 2014 pela Universidade de Illinois, Universidade de Columbia, Universidade de Harvard e Universidade de Stanford; e a Brazil Conferece, promovida por Harvard e MIT. Em conjunto, as iniciativas reúnem estudantes para debates importantes para o Brasil, o que pode potencializar suas ações. Para seguir, nos determos

à Brazil Conference, por algumas razões: há ampla documentação sobre o evento (vídeos de muitas conferências) e porque Harvard é a universidade central para Lemann, tanto por ele ter estudado nela, quanto pelo prestígio e por várias iniciativas da fundação em conjunto com esta universidade.

A palavra "hub", largamente utilizada no mundo da informática e da comunicação, tem por tradução literal para o português "concentrador". É um equipamento capaz de ligar diversos computadores em uma única rede. Ou seja, é esse equipamento que distribui informações e comando simultaneamente para diversos computadores. Em nossas pesquisas, descobrimos que essa palavra em inglês também tem sido usada no meio empresarial. Nesse caso, porém, há "hubs de inovação". De acordo com site da American Chamber of Commerce for Brazil (Amcham),

> Hub de inovação é um instrumento para acelerar e escalar as conexões e oportunidades de inovação aberta para os seus membros. Trata-se de uma plataforma que foi feita para conectar de maneira inteligente startups e grandes empresas, para que juntas possam construir projetos capazes de mudar o mercado (AMCHAM, 2022).

No sentido acima exposto a "hub de inovação" tem a capacidade de conectar startups e empresas. O leitor deve estar se perguntando a razão de termos começado esta seção do texto com essas informações. A escolha se justifica, pois, assistindo a um dos painéis da Brazil Conferece, uma participante se referiu ao evento como uma "hub". A expressão nos chamou atenção e, depois de analisar a estrutura e a forma de organização das nove edições do evento, resolvemos nos apropriar dessa ideia para buscar analisar esta iniciativa da Fundação Lemann, compreendendo-a como uma forma de estímulo às conexões entre professores e estudantes alocados em universidades brasileiras, bem como os estudantes brasileiros que estão nas universidades estadunidenses e, além disso, as empresas e os aparelhos privados de hegemonia organizadores/patrocinadores/apoiadores do evento.

A Brazil Conference é um encontro anual, que acontece desde 2015, para discutir problemas e questões do Brasil nos Estados Unidos. É um evento organizado, segundo o *site*, pelos estudantes brasileiros estudantes de Harvard e do Massachussets Institute of Tecnology (MIT), alguns, inclusive bolsistas do Programa de Bolsas Lemann Fellowship, objeto de nossa dissertação. O evento oferece painéis temáticos – com debates de temas que julgam importante para o Brasil -, além de alguns programas que culminam nos dias do evento. São eles: o Programa de Embaixadores, o Hack Brazil, o Prêmio Pesquisador, o Prêmio Documentarista, e o Diálogos.

Do ponto de vista do patrocínio, a BC conta com patrocinadores organizados em categorias: Platinum, Gold, Silver, Bronze. A última edição, ocorrida nos dias 31 de março (no MIT) e 01 de abril de 2023 (em Harvard) teve como patrocinador Platinum a Fundação Lemann, o banco digital Nomad [88] e a companhia aérea Azul; como patrocinador Gold, a Stone Pagamentos e Pogust Goodhead, escritório especializado em litígios coletivos; a Ifood patrocinou na faixa Silver; e, por fim, Amazon Web Service, Aquion [89], Cervejaria Ambev, Google, Haddad Foundation [90], Justa [91] foram patrocinadores Bronze. O apoio ficou a cargo do David Rockefeller Center Studies for

[88] O banco teve um painel exclusivo na BC 2023 intitulado "Nomad Experience: Fundadores Brasileiros Criando Unicórnios" com a presença de Caio Fasanella, Chief Revenue Officer da Nomad e de Lucas Vargas, CEO e Fundador da Nomad.

[89] Fundada por André Albuquerque, a Aquion é uma indústria de produção de colágenos bovino e marinho e de gelatinas alimentícias e farmacêuticas. Disponível em: https://www.prnewswire.com/news-releases/acquion-empresa-fundada-pelo-empresario-andre-albuquerque-inicia-producao-de-colageno-e-gelatina-com-o-maior-nivel-de-pureza-e-proteina-do-mercado-828941645.html. Acesso em: 08 mai. 2023.

[90] Fundação Louis e Mary Haddad desenvolve e financia programas educativos criativos para ajudar os necessitados a completar os educação essencial para uma vida plena. Disponível em: https://www.louandmaryhaddadfdn.org/. Acesso em: 08 mai. 2023.

[91] "Somos a primeira fintech do Brasil a mostrar para o comerciante exatamente quanto ele recebe pelas suas vendas e o quanto ele precisa precificar seus produtos para receber o que quer. Enquanto muitos insistem em complicar, simplificamos a vida dos nossos clientes". Disponível em: https://justa.com.vc/sobre-a-justa/#:~:text=Somos%20a%20primeira%20fintech%20do,a%20vida%20dos%20nossos%20clientes. Acesso em: 08 mai. 2023.

Latin American Studies [92], MIT – Management Latin American Office [93], da Fundação Estudar, Instituto Four [9495] e do MIT – Management Sloan School [96].

A lista de patrocinadores nos pareceu diferente se comparada aos anos anteriores. Pudemos levantar os patrocínios da Brazil Conference de 2022, entretanto, sem a diferenciação feita por faixa. Foram patrocinadores da BC 2022: Único [97], o banco de investimentos BTG Pactual, Fundação Lemann, Nomad; Stone, Tractian [98], AWS, Alexia, Hashdex [99], a Votorantim, Azul, Ambev, Ame, Americanas, Canary [100]. A BC de 2022 teve como apoio Instituto Four, Fundação Estudar, David Rockefeller Center For Latin American Studies, MIT Management, que também apoiaram em 2023, e a Interpreters associates inc [101].

A diferença que nos saltou aos olhos diz respeito à ausência do patrocínio de empresas ligadas a Jorge Paulo Lemann, como Americanas e Ame, patrocinadoras de edições anteriores. A ausência se deve, talvez, ao escândalo da fraude contábil das Americanas S.A. vinda ao público em janeiro de 2023. Também entendemos a ausência de painéis com Jorge Paulo Lemann como uma forma de blindá-lo de perguntas que

[92] "Por meio de programas, subsídios, bolsas de estudo e atividades, o DRCLAS se esforça para fornecer apoio e recursos para estudantes, professores e acadêmicos que trabalham na América Latina". É um instituto ligado à Harvard. Disponível em: https://drclas.harvard.edu/. Acesso em: 08 mai. 2023.
[93] "A missão do MIT Sloan Latin America Office (MSLAO) é desenvolver e nutrir atividades significativas em toda a América Latina que beneficiem a região, a Escola e o Instituto e apoiem a criação e transferência de conhecimento e o avanço da educação e prática de gestão". Disponível em: https://mitsloan.mit.edu/global-programs/mit-sloan-latin-america-office. Acesso em: 08 mai. 2023.
[94] "O Instituto Four é uma organização sem fins lucrativos que busca selecionar, formar e desenvolver líderes que pensam em maneiras de solucionar os maiores problemas do Brasil e almejar estar nos principais espaços de tomada de decisão do País". Disponível em: https://www.institutofour.org/. Acesso em: 08 mai. 2023.
[95] Um dos fundadores do Instituto Four, Wellington Vitorino, foi integrante do Programa de Líderes Estudar, da Fundação Estudar. Disponível em: https://www.napratica.org.br/wellington-vitorino/. Acesso em: 08 mai. 2023.
[96] Faculdade especializada em negócios. Ligada ao MIT.
[97] Empresa de identidade digital.
[98] Empresa que usa inteligência artificial para "otimizar rotinas" e para tomada de decisão "mais eficaz". Cf.: https://tractian.com/sobre
[99] Empresa gestora de ativos com foco em criptomoedas. Cf.: https://alexia.vc/pt-br/portfolio/hashdex/
[100] Empresa de venture capital (especializada em investimento de risco em start ups). Cf.: https://canary.com.br/
[101] Empresa organizadora de eventos educacionais – logística, hotéis, jantares, eventos etc. Cf.: https://interpretersassociates.com/.

confrontariam tal situação, tendo em vista que em todas as edições anteriores o evento tratou com destaque suas palestras ou entrevistas.

O mais antigo dos programas, o de Embaixadores, visa levar jovens graduandos das cinco regiões do Brasil com tudo pago para participar do evento. De acordo com nossa pesquisa, levantamos dados de embaixadores desde 2016, quando o programa ainda não tinha o formato de contemplar as cinco regiões. Em 2016, por exemplo, foram quatro estudantes de graduação. Desde 2019, porém, foram dois jovens de cada região do país para os Estados Unidos.

De acordo com o último edital, o critério de seleção foi ampliado, agora abarcando jovens que "tenham papel ativo perante o desenvolvimento do Brasil, seja por meio de iniciativas em sua graduação ou em sua comunidade (BRAZIL CONFERENCE, 2023a, p.1) ". A seleção do programa se dá em três fases: a primeira é o preenchimento de um formulário online que coleta "fornecimento de dados pessoais, histórico acadêmico e profissional, além de perguntas específicas e descrição de uma iniciativa na qual o candidato está envolvido" (BRAZIL CONFERENCE, 2023a, p.2).

Na segunda fase, os candidatos selecionados enviam um vídeo na plataforma online Qualtrics

> no qual o candidato fornece mais detalhes sobre a iniciativa em que está envolvido em sua instituição ou comunidade. Nele, o candidato deverá descrever quais são os objetivos, quem são os participantes envolvidos e quais são as ações de sua responsabilidade dentro do projeto desenvolvido (BRAZIL CONFERENCE, 2023a, p.2).

A terceira e última fase é a realização de uma entrevista online. Há, por fim, a possibilidade dos finalistas que não forem selecionados participarem de um outro programa, o +Conexões, caso sejam convidados. De acordo com o edital, é "desenvolvido pela rede de embaixadores, o +Conexões é um programa exclusivo que oferece mentoria, formações temáticas e rede de conexões aos selecionados" (*Idem*, p.3).

Interessante notar que este programa segue a linha de outros também levados a frente pela Fundação Lemann, à medida em que os embaixadores assumem o compromisso de

> contribuir ativamente com discussões durante a Brazil Conference e de iniciar ou dar continuidade às iniciativas de impacto social após o retorno ao Brasil, podendo fazer uso da rede de embaixadores para alavancar o potencial de impacto e compartilhar experiências e ideias (*Idem*, p.1).

O "efeito multiplicador" é uma tônica das iniciativas e, esta em particular, visa a captação de estudantes ainda em fase de graduação. Assim, levantamos as informações dos Embaixadores com o objetivo de compreender a quais universidades pertenciam e qual suas áreas de formação. A tabela abaixo é a sistematização dos elementos encontrados.

Tabela 4 - Levantamento de embaixadores selecionados pelo Programa de Embaixadores da Brazil Conference

Ano	**Embaixador/a**	**Instituição/iniciativa**
2023	Larissa Pinheiro	Não informado
	Maickson Serrão	Secretaria de educação do Amazonas
	Lourrani Baas	Universidade Católica de Salvador (UCSAL) / Universidade de Salvador (UNIFACS)
	Rannya Freitas	Vereadora de Senharó-PE e Co-fundadora da Frente Jovem Parlamentar
	Betty Mae Agi	Compaixão Internacional / Sócia da Genial Projetos
	Ana C. Aranha	Universidade Federal de Jataí (UFJ) / Paliar
	Douglas Pinheiro	Fundador do Projeto Primeira Chance

	Raquel Virgínia	Nhaí!
	Eduardo Augusto	Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) / Projeto Direito nas Comunidades dos Povos Indígenas
	Hudson Terra	Desintoxiação: hortas que salva, águas que transformam
2022	Monique Amoras	Universidade Federal do Pará (UFPA)
	Sidney Guerreiro	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
	Yasmin Morais	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
	Rhayann Vasconcelos	Não-informado
	Graziele Gabriel	Não-informado
	Isabele Narde	Universidade Federal de Viçosa (UFV)
	Diogo Bezerra	4WAY, MAIS1CODE
	Marcos Baldasi	Vem ser Protagonista/Legisla Jovem
	Muriel Krohn	Associação Brasileira de Incentivo à Ciência
	Alceu Fernandes	Universidade Federal de Brasília (UNB)
2021	Não informado	
2020	Maria Clara Sousa Magalhães	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)
	Luma Moura da Silva Lopes	Universidade Federal Fluminense (UFF)

	Vinícius de Andrade	Universidade Federal de São Paulo (USP)
	Elias Freitas	Instituto Federal de Roraima (IFRR)
	Melquisedec Negrão	Universidade Federal do Pará (UFPA)
	Gabriella Aguiar Valente	Universidade Federal de Goiás (UFG)
	Izadora Araújo Barbosa	Universidade Federal de Goiás (UFG)
	Matheus Felipe Iarrocheski Falasco	Centro Universitário de Curitiba
	Tassia Bianca Jansen Bueno	Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)
2019	Carlla Martins	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
	Jackson Viana	Faculdade da Amazônia Ocidental
	Aniele	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
	Francisco Cavalcante	Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN)
	Eros Frederico	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)
	Marina Martinho	Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)
	Daniel Heringer	Universidade de São Paulo (USP)
	Mariana Zanholo	Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER)

	Lucas Gremaschi	Universidade Estadual de Maringá (UEM)
	Natália Cecília	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
2018	Geruzza Vargas da Silva Vieira	Fundação Universidade Federal de Rondônia
	Barbara Ferreira	Universidade de Salvador UNIFACS)
	Jéssica Campos Ramos	Universidade Anhanguera - DF
	João Vítor Araújo Costa	Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP
	Adonias Moraes	Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
	Jeferson Almeida de Oliveira	Universidade Federal do Pará (UFPA)
2016	Eduarda Zoghbi	Universidade de Brasília (UNB)
	David Castro	Universidade Federal do Ceará (UFCE)
	Laís Higashi	Universidade de São Paulo (USP)
	Alexandre Lima	Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER)

Fonte: elaboração própria a partir de informações retiradas do canal do Youtube da Brazil Conference e do perfil do Instagram da Brazil Conference.

A tabela demonstra o empenho, durante os anos, de abarcar todas as regiões do país. Ainda, demonstra que os embaixadores frequentam tanto universidades públicas quanto privadas (sobretudo confessionais), mas que a representação massiva é de universidades públicas. Isso pode causar certa estranheza à primeira vista, mas, se

olharmos cuidadosamente, perceberemos que é uma estratégia que visa capturar quadros em formação das universidades públicas, acoplando-os a um projeto de privatização.

Ainda de acordo com o último edital, os embaixadores selecionados recebem custeio dos gastos para participação na Brazil Conference at Harvard & MIT 2023 em Cambridge (o que inclui: "patrocínio de despesas de transporte, hospedagem e alimentação durante a viagem e Conferência; despesas relacionadas com emissão de visto e passaporte; ingresso exclusivo e intransferível para a Conferência"; mentoria personalizada; imersão em Harvard e MIT com "tour exclusivo guiado por estudantes"; capacitação, ou seja, "treinamentos em competências importantes para a liderança de projetos e pessoas (ex: comunicação, liderança, entre outros)"; Comunidade ("participação da Rede de Embaixadores, composta por ex e atuais embaixadores da Brazil Conference"); e, por fim, possibilidade de realização do Centro Regional, o que significa "apoio para a realização do Centro Regional no Brasil (fórum de discussões seguindo o modelo da Brazil Conference)".

Em contrapartida, o embaixador deverá: obter passaporte e visto americano: participar dos eventos da Brazil Conference; e "enviar informações durante o período mínimo de 1 ano, demonstrando o andamento de atividades desenvolvidas pós Brazil Conference (ex: projetos, vida acadêmica, etc)".

Além do programa de embaixadores acima analisado, a Brazil Conference é palco da Hack Brazil, competição iniciada em 2017 de protótipos "inovadores". Dividida em três fases: apresentação do projeto em vídeo, mentoria e a apresentação na Brazil Conference (o chamado "pitch"). Novamente, a ideia do programa é funcionar como uma "hub" que vai conectar jovens com ideias novas a empresas capazes de desenvolver e escalar a produção.

Além disso, como uma forma de premiação as equipes finalistas, aquelas que apresentam seu "pitch" (apresentação para vender ideia) na BC tem a possibilidade de participar do evento. Das cinco equipes finalistas que vão aos Estados Unidos, três são premiadas com dinheiro: o primeiro lugar com 75 mil reais, o segundo lugar com 20 mil reais e o terceiro lugar com 5 mil reais. Acreditamos, entretanto, que mais do que o prêmio em dinheiro, os jovens que se inscrevem na Hack Brazil procuram se apresentar à rede de empresários e investidores que a Brazil Conference lhes oferece. Os temas das *startups* são os mais variados. Em 2023, por exemplo, houve desde escola a distância para refugiados até aparelho auditivo com inteligência artificial, passando por convênio de empregadores para quitar dívidas dos trabalhadores.

Já o programa "Diálogos" é uma forma de amplificar os debates da Brazil Conference. Desde 2019, "organizações" (colégios, movimento político, centro de inovação, "organizações do primeiro, segundo e terceiro setor" etc, conforme consta no formulário de inscrição) podem transmitir os painéis da BC e promover debates sobre os temas em seus locais de atuação. Nesse sentido, a atividade não necessariamente precisa ser feita durante a realização do evento, podendo acontecer durante todo o ano. De acordo com o formulário de inscrição, "em sua primeira edição em 2019, os Diálogos cumpriram a missão de expandir as discussões da conferência para brasileiros nas cinco regiões do país, com mais de 4.000 participantes espalhados em 24 estados" (BRAZIL CONFERENCE, 2023b). Para quem quiser organizar um Diálogo, ainda conforme o mesmo formulário

> seu papel será o de providenciar o local e equipamento para a transmissão de um ou mais painéis de sua escolha, convidar participantes para o debate e divulgar o evento em sua comunidade! Nós te ajudaremos ao longo do caminho com o link para a transmissão, materiais e boas práticas para a realização do Diálogo! (BRAZIL CONFERENCE, 2023b).

Além de coletarem dados pessoais e institucionais, este programa realizado de maneira voluntária, ou seja, os responsáveis por "amplificar" as discussões e, portanto, levarem a visão da BC para outros lugares fazem isso de graça.

Outro programa de captação de força de trabalho gratuita é o Programa de Documentaristas seleciona dois estudantes de graduação de universidades brasileiras (públicas ou privadas) para registrar o evento: um estudante "com habilidade de comunicação (redação e entrevista) " e um estudante "com habilidade em audiovisual (produção, gravação e edição de vídeos)", de acordo com o edital. Como benefícios aos candidatos, o edital informa que o evento fornece

> 1. Custeio de despesas de transporte, hospedagem e alimentação para a Brazil Conference 2023;
> 2. Custos relacionados com emissão de visto e passaporte, se necessário;
> 3. Ingresso exclusivo e intransferível para a Brazil Conference 2023;
> 4. Imersão em Harvard e MIT: Tour exclusivo guiado por estudantes (a depender das políticas de saúde e segurança adotadas pelas universidades no momento de realização da conferência).
> 5. Os equipamentos a serem utilizados durante a conferência para produção dos vídeos e entrevistas serão fornecidos pela Brazil Conference aos candidatos (BRAZIL CONFERENCE, 2023c, p.3).

E em contrapartida, os documentaristas devem, além de obter o passaporte e o visto americano, participar da Brazil Conference, apresentar previamente o roteiro do documentário:

> 4. Todo material coletado e produzido durante os dias da conferência são exclusivos da Brazil Conference e só poderão ser utilizados mediante aprovação prévia.
> 5. Após a data do evento e até no máximo 30/05/2023, os estudantes selecionados deverão entregar à equipe organizadora da Brazil Conference:
> I. todo o material bruto coletado durante os dias de gravação;
> II. 10 entrevistas, editadas, de 3 a 5 minutos, com os palestrantes, participantes, embaixadores e organizadores da Brazil Conference 2023;
> III. 10 vídeos de 1 minuto para serem utilizados em mídias sociais (conteúdo a ser definido posteriormente); e
> IV. 1 vídeo em formato de documentário apresentando a conferência (em torno de 10 minutos) (*Idem*, p.4).

Além do trabalho gratuito, mas com "benefícios", o produto do trabalho também passa a pertencer ao evento, tendo em vista que no edital consta que "os participantes cedem à Brazil Conference os direitos sobre as imagens/vídeos/textos enviados" e, ainda,

“autorizam o uso das mesmas em todo e qualquer material, documentos e meios de comunicação, para serem usadas em campanhas promocionais e institucionais da Brazil Conference no Brasil e no mundo” (BRAZIL CONFERENCE, 2023c).

A edição do evento de 2023 trouxe a novidade do Prêmio Pesquisador, que tem o objetivo de reconhecer pesquisadores brasileiros

> Os pesquisadores selecionados se comprometem a contribuir ativamente com discussões durante a Brazil Conference e de iniciar ou dar continuidade às iniciativas de pesquisa após o retorno ao Brasil, *podendo fazer uso da rede de pesquisadores para alavancar o potencial de impacto de suas pesquisas e compartilhar experiências e ideias*. Também esperamos que a Conferência sirva de "vitrine" para as melhores práticas de pesquisa científica no Brasil, inspirando os demais pesquisadores no círculo virtuoso do desenvolvimento científico - cujo impacto tende a gerar melhores condições humanas e sociais que beneficiam toda a população (BRAZIL CONFERENCE, 2023d, p.1-2, grifos nossos).

A parte destacada evidencia mais um mecanismo da “hub” Brazil Conference, agora voltada para pesquisadores atuantes no Brasil. A primeira edição teve um painel exclusivo intitulado “Em busca do nobel brasileiro: O FUTURO ACADÊMICO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO BRASIL + Prêmio pesquisador destaque”. Já o prêmio, que teve cerca de 2000 inscritos segundo o apresentador, selecionou três pesquisadores vencedores, sem colocações: Anselmo Frizera [102] que se dedica a desenvolver sensores de tecnologia com robótica para reabilitação e recuperação funcional; Thiago Cerqueira Silva que desenvolve pesquisa sobre vigilância epidemiológica para gerar dados sobre

[102] “Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Espírito Santo (2006). Doutor em Eletrônica pela Universidad de Alcalá (2010). Foi pesquisador do Grupo de Bioengenharia do Consejo Superior de Investigaciones Científicas entre 2006 e 2010. Atualmente, é Professor Associado do Departamento de Engenharia Elétrica e Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica, ambos da Universidade Federal do Espírito Santo – Brasil. Atuou como membro da Junta Diretiva da da Asociación Iberoamericana de Tecnologías de Apoyo a la Discapacidad de 2014 a 2018, contribuindo no apoio à difusão do conhecimento na área de tecnologias de apoio à deficiência. Possui experiência em Eletrônica e Engenharia Biomédica, atuando principalmente nos seguintes temas: robótica de reabilitação, desenvolvimento de sensores e interfaces homem-máquina, análise de marcha (gait analysis), processamento de sinais biomédicos, tecnologias de apoio à deficiência e de ajuda à mobilidade”. Disponível em: https://prppg.ufes.br/conteudo/prof-anselmo-frizera-neto-recebe-importante-reconhecimento-internacional. Acesso em 25 mai. 2023.

saúde pública; Mychel Lourenço [103], que estuda questões colaterais à perda de memória devido a processos de demência, em especial a doença de Alzheimer.

Sem oferecer recompensa em dinheiro, o prêmio é uma forma de reconhecimento, entendendo o prestígio de ser selecionado como forma de retribuição. Mas, além da visibilidade e do networking do evento, a Brazil Conference oferece um tour guiado por Harvard e MIT realizado por estudantes brasileiros das instituições.

O caminho percorrido na seção nos lega alguns elementos que, ora se assemelham a outros empreendimentos da Fundação Lemann; ora se distanciam. De maneira geral, as iniciativas da Fundação Lemann se voltam para um público jovem. A Brazil Conference não é diferente: além de ser organizada por graduandos das universidades estadunidenses em questão (Harvard e MIT), vislumbra acessar graduandos brasileiros, principalmente a partir do Programa de Embaixadores. Como "hub", busca conectar e expandir os temas tratados nos painéis, mais do que do ponto de vista do conteúdo em si, mas de um conjunto de práticas que, em grande medida, se alinham aos interesses econômicos e políticos de Jorge Paulo Lemann, não como um indivíduo, mas como pertencente a uma fração da classe dominante.

Isso se expressa na preocupação com debates que giram em torno da política institucional, principalmente em época de eleições presidenciais, e também nas pautas historicamente vinculadas às classes dominadas. Fica evidente, por exemplo, uma crescente preocupação em relação à questão ambiental, à questão da representatividade – tanto que a organização busca certa diversidade racial e de gênero para os palestrantes -,

[103] "Professor Adjunto do Instituto de Bioquímica Médica Leopoldo de Meis. Possui graduação em Ciências Biológicas (Genética) (2010), mestrado (2012) e doutorado em Química Biológica (2016), e pós-doutorado (2018) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Tem experiência em Neurociências e Biologia Celular e Molecular, com ênfase em Neurociência Molecular, atuando principalmente nos seguintes temas: mecanismos moleculares da doença de Alzheimer, doenças neurodegenerativas e neurobiologia celular. Suas principais áreas de interesse são: biologia molecular de doenças neurodegenerativas, mecanismos moleculares de memória, humor e doenças neurológicas e sinalização celular e síntese proteica cerebral". Disponível em: http://www.bioqmed.ufrj.br/docentes/?u=mychael-lourenco. Acesso em 25 mai. 2023.

mas todas as questões estão limitadas a uma crítica superficial dos temas. De todo modo, observamos que o evento anual busca promover a circulação de ideias e de pessoas, contribuindo para a manutenção da "rede Lemann", mas não só. Contribui, também, no sentido de sua reprodução ampliada.

3.2.4.3. Ensina Brasil, precarização do trabalho docente: ponte entre recém-formados e as escolas públicas

O Programa Ensina Brasil, criado em 2016, é a versão brasileira do Teach For All, presente em 61 países e fundado em 2007 nos Estados Unidos por Wendy Koop. A iniciativa foi objeto de estudo de Eliel Moura em sua tese de doutoramento. Em sua análise, que abarca tanto a origem da matriz do Teach For All, o Teach for America, o pesquisador entende que

> A visão de que um dia todos as crianças da nação teriam a oportunidade de ter uma educação excelente, missão de longo prazo expressa pelo TFA à exaustão em materiais institucionais, folders, encartes e discursos apaixonados de seus líderes empreendedores, demonstra o quanto a junção da tendência de união dos discursos de justiça social/equidade com a defesa da excelência/elevação dos padrões de qualidade foi absorvida pelo programa. Como defendem alguns, talvez tenha sido o Teach For America a iniciativa que melhor tenha trabalhado estas formulações e se tornado um símbolo da era da "excelência para todos" (SCHNEIDER, 2011) (MOURA, 2023, p. 86).

A iniciativa estadunidense, fundada por Wendy Koop, mulher formada na área das relações públicas internacionais, não ligada às discussões educacionais, foi elaborada no contexto da reforma educacional estadunidense da década de 1980. A tese central que embasa o Teach For All é a de que professores recém-formados com bom desempenho acadêmico poderiam ser professores transformadores da realidade educacional. Nas palavras de Moura,

> Com seu trabalho de conclusão de curso contendo os primeiros esboços de uma organização que recrutaria um corpo de professores excelentes, prontos para transformar escolas precárias do país, Wendy Koop começava sua jornada por apoio. Grande parte das respostas encontradas para a solução do problema educacional advinha de seu próprio mundo de relações. A convicção de que seus pares, recém-formados nas mais renomadas universidades do país, jovens talentosos e de qualidades comprovadas pelo seu desempenho acadêmico

> prévio, poderiam ser professores transformadores fez parte da construção de sua tese central. Para o êxito em sala de aula, argumentava, não era necessária a formação nos cursos tradicionais de pedagogia ou licenciaturas, já que se tratavam das mentes mais brilhantes do país, advindos de instituições referendadas. Seu projeto se sustentava na crença de que era possível atrair estes talentos para as salas de aula, na contramão da falta de atratividade da carreira docente, principalmente nas escolas que atendiam as minorias do país, onde a alta rotatividade e por vezes carência de professores era constantemente notada (KOOP, 2003) (MOURA, 2023, p.86).

Nesse sentido, o Teach for America se insere como mecanismo para resolver o problema educacional desconsideradno as questões estruturais e supondo que derivaria da falta de professores, sobretudo de professores "talentosos". Entretanto, a ação da organização não parava por aí: a sala de aula seria um ponto de partida para uma mudança mais profunda, já que os professores formados também eram estimulados a ocupar cargos estratégicos de direção, de gestão, de secretarias de educação e "ainda que não fossem reintroduzidos diretamente em vagas ligadas à área, seriam líderes compromissados por onde estivessem, carregando o legado da reforma em variadas atividades profissionais (MOURA, 2023, p.94). O professor seria, pois, um *líder*. A formação de professores líderes se apresenta, para o Teach For All, como a solução para o problema educacional. Entretanto, como defende Moura,

> (...) o que poderia significar uma crítica mais ampla aos determinantes estruturais da desigualdade foi transmutado, provocando um deslocamento para outros termos, no que considero parte da criatividade neoliberal aplicada ao campo educacional. **Se estressada, a proposta do TFA permite dizer que é possível enfrentar a desigualdade educacional utilizando um sistema de recrutamento e seleção fiado justamente na seletividade e desigualdade.** Para dar conta de alcançar seus objetivos acadêmicos, em sua busca implacável, o TFA passou a rejeitar qualquer argumentação que constrangesse ou atrapalhasse o atingimento destas metas. As menções às condições externas ao trabalho das escolas tornaram-se assuntos menores, principalmente se comparados ao seu foco verdadeiramente obstinado de explorar ao limite a relação potencial entre professor-aluno, a partir da aplicação de instrumentos gerenciais de controle. Ao fim e ao cabo, o chamado da organização para enfrentar a desigualdade entre crianças negras e brancas, pobres e ricas, é um ambíguo convite ao esquecimento, pelo menos temporário, das raízes e bases da injustiça social. Para empreender um esforço ambicioso e individual de transformação, de altas expectativas, não poderia haver desculpas (MOURA, 2023, p.100, *grifos nossos*).

Se aproximarmos a contribuição de Eliel Moura com a perspectiva de que há interesse de classe na organização, poderemos compreender que, na visão do Teach For All, o

professor personifica o problema e a organização empresarial seria a solução dos problemas educacionais. Isso, além de individualizar questões mais complexas, atravessadas por outras determinantes, apaga, como fica evidente na citação acima, condicionantes indispensáveis para se pensar a realidade educacional, seja nos Estados Unidos, seja no Brasil. Como também aponta a argumentação de Moura, é uma visão alinhada com certa versão salvacionista e altamente elitista, atribuída por ele ao imaginário acionado pelo Corpo da Paz, no contexto de certo "heroísmo liberal modernizador" (MOURA, 2023, p.88). Em síntese, para o autor, o Teach For America trabalha no sentido da neoliberalização do sistema educacional a partir da

> (...) conjunção entre um desenho ideacional fundado no salvacionismo de jovens brilhantes, obstinados e sem limites rumo à realização educacional e à prática educativa gerencialista, informada por referências corporativas na administração do processo educativo, pela responsabilização, pela testagem em larga escala como horizonte avaliativo etc. Seu agente temporário, que previamente já realiza que a sala de aula não será seu lugar, serve como modelo, como protótipo do como deveriam ser todos os professores e, em última instância, quais deveriam ser as reais preocupações de uma classe ou de uma escola: o atingimento pleno de metas educacionais rigorosas aferidas numericamente através de avaliações externas. Neste caminho de socorrer as salas de aula desassistidas ao redor do país, o programa concentra seus esforços em deslocar questões estruturantes da desigualdade e ater-se às urgências do processo de ensino-aprendizagem e às melhorias dos resultados acadêmicos (MOURA, 2023, p.108).

Como afirmado anteriormente, contudo, a iniciativa se ampliou para além das fronteiras dos Estados Unidos e hoje está, além do local de fundação, em mais 60 países [104], formando uma rede de atuação global, assumindo

[104] A saber: Afeganistão (Teach for Afghanistan), Argentina (Enseñá por Argentina), Armênia (Teach for Armenia), Austrália (Teach for Australia), Áustria (Teach for Austria), Bangladesh (Teach for Bangladesh), Bélgica (Teach for Belgium), Bulgária (Teach for Bulgaria), Camboja (Teach for Cambodia), Chile (Enseña Chile), China (Teach for China), Colômbia (Enseña por Colombia), Equador (Enseña Ecuador), Estônia (Noored Kooli), França (Le Choix De L'école), Alemanha (Teach First Deutschland), Gana (Lead For Ghana), Haiti (Anseye Pou Ayiti), Índia (Teach For India), Israel (Teach First Israel), Itália (Teach For Italy), Japão (Teach For Japan), Letônia (Iespējamā Misija), Líbano (Teach For Lebanon), Libéria (Teach For Liberia), Lituânia (Renkuosi Mokyti!),Malásia (Teach For Malaysia), México (Enseña Por México), Marrocos (Teach For Morocco), Nepal (Teach For Nepal), Nova Zelândia (Ako Mātātupu: Teach First Nz), Nigéria (Teach For Nigeria), Paquistão (Teach For Pakistan), Panamá (Enseña Por Panamá), Paraguai (Enseña Por Paraguay), Perú (Enseña Perú), Filipinas (Teach For The Philippines), Portugal (Teach For Portugal), Qatar (Teach For Qatar), Romênia (Teach For Romania), Eslováquia (Teach For Slovakia), Espanha (Empieza Por Educar), Suécia (Teach For Sweden), Tanzânia (Teach For Tanzania), Tailândia (Teach For Thailand), Uganda (Teach For Uganda), Ucrânia (Teach For Ukraine),

> (...) a vocação de ser uma parceira do poder público: um conjunto de organizações que constroem pontes com os Estados nacionais de suas localidades, justamente com o fim de serem iniciativas de ampla abrangência. Ao mesmo tempo, sua influência deve ser espraiada para todos os âmbitos da sociedade, através de sua própria cadeia de líderes, sejam seus professores egressos, os alunos afetados por seus serviços ou apoiadores variados. Independentemente de qualquer adaptação que se faça necessária nas regiões receptoras do modelo, será sempre um programa sobre formação de lideranças ao longo da vida, que durante este interstício de tempo poderá cumprir os objetivos de curto prazo e ao mesmo tempo manter o horizonte das transformações mais profundas esperadas destes indivíduos. Tudo isto fundado na teoria do problema e na teoria da transformação, aportados, respectivamente, como ciclo de diagnóstico e ciclo de resolução do problema educacional (MOURA, 2023, p.123).

O Ensina Brasil, versão brasileira do Teach For All, foi criado por Erica Butow em 2011, mas foi em 2016 que a iniciativa tomou força. Butow, presidente da iniciativa até hoje, quem também foi *visiting scholar* entre 2013 e 2014 na Universidade de Stanford com bolsa de estudos da Fundação Lemann, fundação que concedeu a ela em 2014 o prêmio "Talento da Educação" [105].

Como consta no site eletrônico, o Ensina Brasil tem como "parceiros mantenedores" a Fundação Lemann, Imaginable Futures, Instituto Sonho Grande [106], The Haddad Foundation e o Itaú Social. Como "parceiros apoiadores" constamVélezReyes+, Amgen Foundation, Alcoa Foundation, BNP Paribas, Eneva, Instituto ACP, Arco Instituto, Gol e o banco Citi. Como "parceiros técnicos" identificamos Teach for All,

Reino Unido (Teach First), Estados Unidos (Teach For America), Uruguai (Enseña Uruguay) e Vietnã (Teach For Vietnam). Disponível em: https://www.ensinabrasil.org.br/. Acesso em: 07 dez. 2023.

[105] "(...) em 2012 Erica tentou entrar em cinco universidades americanas, sendo aprovada em quatro delas. Decidiu ingressar na Universidade de Berkeley, na Califórnia, onde estudou com a ajuda da bolsa concedida pelo Instituto Ling. Durante cursou em paralelo, como visiting scholar, a Faculdade de Educação de Stanford, através de uma outra bolsa, da Fundação Lemann. Erica diz que sem a ajuda das bolsas conquistadas não teria como realizar o sonho de estudar fora. O Instituto Ling foi fundamental para cursar o MBA em Berkeley, pois ela não tinha como viabilizar este sonho financeiramente. Através de uma parceria do Instituto, ela também ganhou a bolsa especial "Person of The Year", da Brazilian-American Chamber of Commerce de Nova Iorque (Câmara Brasileira-Americana do Comércio)". Disponível em: https://institutoling.org.br/bolsas-de-estudo/blog/bolsistas/erica-butow-uma-guerreira-pela-educacao. Acesso em: 07 dez. 2023.

[106] Fundado em 2015. Tem como bandeira de atuação a expansão do Ensino Médio Integral, tem "parceria" com a Fundação Lemann e, embora não tenhamos conseguir estabeler uma relação direta, o nome do APH nos faz crer que ele compõe o Conglomerado Lemann. De acordo com seu site, tem convênio com 20 estados da federação. Disponível em: https://www.sonhogrande.org/sobre-o-instituto-sonho-grande/pt. Acesso em: 7 dez. 2023.

Faculdade SESI de Educação, Falconi, Instituo Península, Elos Educacional, Mathema, Conectando Saberes, Todos Pela Educação, Vetor Brasil, Fundação estudar, Seja Trainee, EsAção, Hy!, Politize! e Vivescer.

No Conselho Consultivo da iniciativa encontramos nomes conhecidos como Denis Mizne, Izolda Cela, Edu Lyra e outros como Claudia Sender, Ex-Presidente da LATAM e conselheira da Estácio, Amigos do Bem e Gerdau, Gina Ponte, apresentada como professora premiada da rede pública há mais de 20 anos, e Rodolfo Santos, Alumni [107] do Ensina Brasil e ex-gerente na SEDUC Caruaru.

Com duração de dois anos, o programa Ensina Brasil tem caráter formativo e é denominado "Programa de Desenvolvimento de Lideranças para a Educação" e foca em bacharéis e licenciados entre os anos de 2014 e 2024. As etapas incluem: seleção (com inscrição, teste, perguntas sobre o candidato, dinâmica de grupo e entrevista), formação de 150 horas (síncronas e assíncronas) para os selecionados, a partir de então chamados "ensina", atuação em sala de aula e rede global de *alumni* (composta por mais de 400 egressos). O perfil dos egressos é traçado pelo próprio Ensina:

Figura 6 - Perfil dos alumni do Ensina Brasil



Fonte: https://www.ensinabrasil.org.br/trabalhodeverao. Acesso em: 08 dez. 2023.

[107] Sinônimo de "ex-aluno".

A atuação dos professores participantes do programa é baseada no "Modelo de Desenvolvimento", elaborado com base nas competências gerais da Base Nacional Comum Curricular e nos quatro pilares da educação da UNESCO, a saber: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver. Assim a página 5 do documento traz a seguinte afirmação:

> Para o Ensina Brasil, uma educação de qualidade é… (A) Uma educação construída de forma contextualizada, junto à comunidade e aos estudantes; (B) Uma educação fundamentada em quatro pilares fortemente interconectados: consciência, proficiência, cidadania e atitude (ENSINA BRASIL, s/d).

Embora o documento afirme que o papel do programa é "contribuir com o desenvolvimento do(a) aluno(a) cidadão (a)", a iniciativa é toda voltada para os jovens professores, que são aqueles que liderarão a educação de qualidade. No mesmo documento, eles afirmam:

> Compreendemos, como nossa missão, o desafio de potencializar uma rede de lideranças que, a partir de uma atuação transformadora como professores nas escolas mais vulneráveis do país e com formação constante, desenvolvam o comprometimento e os conhecimentos necessários para multiplicar seu impacto e gerar mais oportunidades para todos e todas. Em poucas palavras, nosso papel no desenvolvimento de alunos(as) cidadãos(ãs) é a catalisação do desenvolvimento de uma rede de professores líderes. Entendemos que estes(as) líderes detêm algumas habilidades tradicionalmente atribuídas ao(à) professor(a) e também outras que são vistas como de líderes admirados(as) em organizações e governos. Para nós, a formação do(a) professor(a) líder passa por um conjunto de competências que permeiam esses dois universos e o papel do Ensina Brasil é catalisar o desenvolvimento dessas competências. A maior parte desse processo ocorrerá no exercício do seu trabalho como professor(a) em escola pública em situação de vulnerabilidade social, considerando que uma competência é a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para a resolução de problemas complexos (ENSINA BRASIL, s/d, p.12).

Assim, além de sugerir uma formação para a sala de aula, a preocupação central é a de formar gestores fiéis, como fica evidente no Relatório de Atividades da iniciativa, quando asseguram que 50% da primeira turma do Ensina Brasil ocupa "cargos de liderança em educação e impacto social" [108]:

[108] Não conseguimos levantar mais nomes, mas estes dão uma ideia da "ponte" feita entre o Ensina Brasil e outros aparelhos privados de hegemonia empresariais e empresas educacionais.

Nome	Turma	Onde atua
Yuri Chaya Piraccini,	2017	Gerente de Relações Institucionais e Governamentais na Cogna Educação
Rayana Vasconcelos	2017	Coordenadora de Projetos Educacionais na Fundação Lemann
Ivan Gontijo	2017	Gerente de Políticas Públicas no Todos pela Educação
Francielle dos Santos	2017	Gerente Pedagógica do Instituto Canoa e mestranda na Stanford Graduate School of Educations
Joice Barbaresco	2017	Gerente de Produtos para a Educação Básica na Alura
Marina Damasceno	2017	Gerente de Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis no Governo do Estado do Espírito Santo
Camila Taira	2017	Coordenadora de Gestão na Parceiros da Educação

Fonte: elaboração própria com base nas informações do Relatório de Atividades de 2022-2023 do Ensina Brasil.

Sobre os egressos e os "ensina", uma informação relevante levantada é que o Ensina Brasil também se coloca como intermediários entre eles e os interessados em contratá-los. Intitulada "Trabalho de Verão", tem duração de quatro semanas e ocorre quando "ensinas" e *alumni* trabalham em instituições parceiras. De acordo com o site, eles podem trabalhar com melhoria de processos internos, elaboração de conteúdos e formações; planejamento e desenho de projetos; auxiliar um projeto específico; trabalhos rotativos dentro da organização; e na elaboração e análise de pesquisas (ENSINA BRASIL s/d.). Ainda conforme informações disponibilizadas no site, **Fundação Lemann**, **Instituto Sonho Grande**, **ISMART**, Cidade Escola Aprendiz, Somos Educação, Todos Pela Educação, Politize!, Mapa Educação e Instituto Natura receberam pessoas no Trabalho de Verão [109].

A iniciativa entende o professor como um intelectual orgânico para as lideranças do projeto, algumas questões emergem: o "ensina" ganha um salário? Se sim, quem paga:

[109] Em destaque estão aqueles que compõem o Conglomerado Lemann.

a iniciativa ou a rede de educação? A resposta nos parece óbvia e qual não foi nossa surpresa ao ler no Edital de Seleção Para as Redes Municipais e Estaduais de Ensino: Ensina Brasil parcerias para 2024":

> O programa possui claro caráter colaborativo entre a rede de ensino e o Ensina Brasil. A sua implementação depende de mútua cooperação entre as partes para a garantir a formação das lideranças e o fortalecimento e a recomposição da aprendizagem dos estudantes. Desse modo, a execução do Programa ocorre por meio de parceria que envolve a realização de atividades e de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em acordo de cooperação celebrado entre o ente público e a organização parceira, nos termos da Lei Federal no 13.019/2014 e demais normas em vigor. Além disso, para sua implementação, pode ser necessária a edição de atos normativos próprios e aprovações quanto aos critérios de seleção e **condições de alocação dos participantes a serem selecionados pela organização Ensina Brasil e contratados pela rede pública de ensino**. (...). Essas escolas são escolhidas com base no seu desempenho e localização, garantindo o atendimento da população em condição de vulnerabilidade social. **Para viabilização dos objetivos do Programa, a alocação e o vínculo dos participantes selecionados com o respectivo sistema de ensino poderão ser estabelecidos mediante a contratação em caráter temporário ou ainda outra modalidade que satisfaça plenamente a necessidade do programa, permitindo ao participante o desenvolvimento completo no período mínimo do ciclo de 02 (dois) anos** (EDITAL.., 2023, p.6-7, *grifos nossos*).

As partes grifadas nos permitem inferir que os "ensinas" são pagos pelas redes municipais ou estaduais de educação. Nesse sentido, não é arriscado afirmar que o Programa contribui para a precarização do trabalho docente, pois reforça curtos vínculos contratuais, mitigando as necessidades de concursos públicos de caráter efetivo para professores. Ademais, permite a "contratação precária" de "seus aprovados". Outros elementos, na esteira desse pensamento, devem ser destacados: a valorização da desvinculação territorial dos "ensina", que podem ser alocados em qualquer rede que adere ao Programa; e o caráter de seleção que o Ensina Brasil assume, visto que, no fim, seleciona suas "lideranças" – dirigentes escolares - e prepara os professores contratados pelas redes também selecionadas por eles.

Selecionam, pois, de um lado, os jovens professores e, de outro, as redes municipais e estaduais de educação. Para as últimas, conforme o último edital, as etapas consistem em: abertura da seleção (com inscrição online), análise do formulário e dos

documentos enviados pelo Ensina, entrevistas com Equipes Técnicas e com Secretário(a) de Educação, reunião com Prefeito(a) ou Governador(a), pactuação para formalização da Parceria.

O Programa é atualmente implementado em 9 redes municipais (nos estados de SP, ES, PE, CE e MA) e em 3 redes estaduais (MA, GO e MS) e tem uma Rede de aproximadamente 800 profissionais, dos quais mais de 425 já se formaram no Programa (EDITAL..., 2023, p. 5).



Fonte: Edital de Seleção para Redes Municipais e Estaduais de Ensino Ensina Brasil – Parcerias (ENSINA BRASIL, 2024, p.4).

O Ensina Brasil expressa alguns dos princípios da “Cultura Garantia”, quais sejam, o da replicação de inciativas vistas como bem-sucedidas - nesse caso, do Teach For All – e a busca por formação de redes – manutenção de vínculo com o conglomerado. Mais ainda, a iniciativa se mostra estrategicamente importante, pois capta professores recém-formados, forma-os, não só para a educação, mas apara a gestão competitiva,

coloca-os em salas de aulas de escola pública, com vistas a alçar outras posições em empresas educacionais ou na sociedade civil.

Este capítulo procurou demonstrar que o Conglomerado Lemann é uma rede de iniciativas empresariais e da sociedade civil, articuladas para promover um projeto de gestão pública alinhado aos valores da "Cultura Garantia" (“meritocracia”, “pragmatismo” e “eficiência gerencial”). Suas principais fundações — Fundação Estudar, Fundação Lemann e ISMART — atuam em diferentes níveis da educação, desde o ensino básico até a pós-graduação, com o objetivo de formar "líderes" quobedeçam aos ditmames empresariais e que multipliquem esses princípios.

A Fundação Estudar tem como foco a concessão de bolsas para graduação e pós-graduação, com ênfase em formar uma "elite inovadora" de empreendedores e gestores públicos, atua por meio de programas como o Prep Program (preparação para estudos no exterior) e o Tech Fellow (formação em tecnologia) e mantém uma rede de ex-bolsistas que retroalimentam a fundação, reforçando seu modelo de atuação.

Já a Fundação Lemann assume um papel diretivo no Conglomerado, com foco em pós-graduação e formação de gestores para o Estado. A Lemann teve participação central na elaboração e implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e do Novo Ensino Médio (NEM), em parceria com outros aparelhos privados de hegemonia (como o Movimento Pela Base e o Instituto Reúna), como demonstrado. Além disso, desenvolve programas como o Lemann Fellowship (bolsas no exterior) e o Alcance (formação para negros e indígenas), bem como mantém as redes de estudantes, como a Rede de Líderes e o Brasil on Campus.

De maneira geral, os APHs do Conglomerado Lemann e sócios possuem as seguintes estratégias de atuação:

1. formação de redes: criação de comunidades (como a Rede de Líderes) para manter vínculos e multiplicar influência;
2. “parcerias” com o Estado restrito: atuação em políticas públicas educacionais, como a BNCC e o NEM, com foco em métricas e resultados.
3. internacionalização: centros de pesquisa em universidades como Stanford, Columbia e Oxford, além do Centro Lemann em Sobral, visando replicar modelos considerados "bem-sucedidos".

Essas estratégicas, direcionadas a grupos específicos trazem consigo uma concepção tecnicista da educação, com ênfase em resultados quantificáveis e influenciam profundamente a sociedade política, agindo no sentindo de uma remodelação do Estado “por dentro”.

O Conglomerado Lemann representa um projeto de sociedade baseado na eficiência gerencial e na meritocracia (premiação plea aderência aos princípios da chamada cultura Garantia), com forte influência no Estado restrito e na educação. Suas ações, embora apresentadas como filantropia, visam consolidar uma prática empresarial da gestão pública, com riscos de aprofundar desigualdades e reduzir a educação a instrumentos de mercado.

4. As Frentes Móveis de Ação Política do Conglomerado Lemann

> Vetor Brasil e Instituto Gesto, organizações sem fins lucrativos com ampla atuação no fortalecimento da capacidade institucional da gestão pública no Brasil há mais de oito anos, uniram forças para potencializar o impacto positivo de seu trabalho e agora se consolidam como Motriz, em uma fusão inédita para o Terceiro Setor no Brasil (MOTRIZ, 2024).

O trecho acima foi retirado da notícia de fusão de dois aparelhos privados de hegemonia empresariais: o Vetor Brasil e o Instituto Gesto, resultando na Motriz. O caso expressa um fenômeno, que não é novo, mas nos chama atenção: a organização política das classes dominantes buscando ampliar seu escopo de atuação a partir da união de esforços, por procedimentos tipicamente empresariais, como a fusão [110].

Esse fenômeno foi estudado pelo cientista político uruguaio radicado no Brasil, René Dreifuss na sua obra, já citada nesta pesquisa, *A internacional capitalista: estratégias e táticas do empresariado transnacional (1918-1986)*. Ao analisar a organização das burguesias internacionalizadas ele elabora, com base no léxico militar, a ideia de "frente móvel de ação". No seu esforço de compreender como a classe economicamente dominante organiza estratégicaa e taticamente sua *ação política* para assegurar seus objetivos de direção política e ideológica da sociedade, o autor enfatiza a capacidade de agentes coletivos visualizarem objetivos globais ao passo que são capazes de operacionalizar as ações para alcançar sua finalidade (DREIFUSS, 1987, p.23).

Um dos objetivos do cientista político é, pois, pensar de que maneira essas estratégias são viabilizadas. Para isso, elabora a ideia de "elite orgânica" que são, para ele, "agentes coletivos político-ideológicos especializados no planejamento estratégico e na implementação *da ação política* de classe, através de cuja ação se exerce o poder de

[110] As reflexões deste capítulo são fruto de debates no bojo da pesquisa "Políticas educacionais e as formas de empresariamento da educação pública escolar", coordenado pela professora Adriana Farias (UEL).

classe" (DREIFUSS, 1987, p.24, grifo nosso). Nesse sentido, é fundamental a compreensão do que é a ação política no sentido dreifusiano. Para ele, a ação política tem dois elementos inerentes, a saber, o caráter premeditado e a intencionalidade planejada, no que se evidencia "a consciência da ação e a ação consciente" (DREIFUSS, 1987, p.23).

A ação intencional das elites orgânicas objetiva formular e desenvolver um discurso político-ideológico para o conjunto das classes dominantes, apresentado como interesse coletivo do capital e da própria Nação. É essa elite orgânica que organiza, por conseguinte, a dominação da classe dominante para si, organizando a coesão interna de classe. Conforme Dreifuss, quando essa ação política-ideológica é bem-sucedida forma-se uma "frente móvel" de poder.

> Funciona assim, como central de informações, como laboratório de ideias e como foro dos grandes conglomerados empresariais, em questões relacionadas à propaganda ideológica e política; desenvolve meios de mobilização popular e assegura a consecução da hegemonia ideológica da estrutura de poder capitalista, através da legitimação da ordem empresarial, definindo parâmetros do permissível e do rejeitável e o pontos de referência do debate público, *carimbando* e *separando* "realismo" de "utopia" (DREIFUSS, 1987, p. 26, grifos do autor).

Assim, a frente móvel, de acordo com Dreifuss, tem quatro funções. Ela é central de informações, laboratório de ideias, mobiliza a população e define parâmetros. Para nós, a ideia de "frente móvel", além de captar o movimento burguês de se organizar a partir da integração dos discursos e da ação, ajuda a compreender a união de diferentes aparelhos privados de hegemonia em torno de um tema ou agenda. A inspiração na análise de Dreifuss nos permite, pois, estudar as Frentes Móveis de Ação como ação política, portanto, intencional, planejada e organizada de diferentes aparelhos privados de hegemonia no sentido de organizar as pautas das burguesias para dentro e para fora, ou seja, para dentro de sua classe e para a dominação das classes e frações subalternizadas.

Além de nossas pesquisas, as da professora Adriana Farias (2022) e da nossa em conjunto com a pesquisadora Adriana Farias (FARIAS; CARIELLO, 2024), outros dois trabalhos recentes fazem referência à categoria "frentes móveis de ação", com sentidos aproximados, para explicar as ações do empresariado com alcance internacional e nacional, tomo como base teoria Antonio Gramsci.

Alvim (2004) estuda os organismos multilaterais, Banco Mundial (BIRD) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), no pós Segunda Guerra Mundial, como hipótese

> de que estas instituições multilaterais são na verdade, instrumentalizadas como organismos financeiros para atuarem politicamente, como 'frentes móveis de ação', nas estratégias de disseminação da cultura do americanismo", como organismos financeiros de economia mundial desempenhando papel estratégico na internacionalização dos interesses econômicos americanos (ALVIM, 2004, p.100-102).

Já Melgarejo (2023), em sua tese de doutorado, caracteriza a Rede Latino-americana de Entidades da Sociedade Civil pela Educação (Reduca) como uma frente móvel de poder transnacional. Segundo o autor a Rede articula "os interesses particulares das classes dirigentes a fim de que se apresentem como o interesse geral da sociedade e se expressem em políticas públicas nas redes de educação dos países latino-americanos" (2023, p. 27).

O autor identifica os Aparelhos Privados de Hegemonia da Reduca em sua maioria pertencentes ao setor empresarial de países latino-americanos e vinculados ao "capital financeiro, proprietários dos meios de comunicação de massa e as maiores indústrias de cada país (2023, p. 27), quais sejam:

> Fepade (El Salvador), Fundación Omar Dengo, (Costa Rica), Educa (República Dominicana), Ferema (Honduras), Eduquemos (Nicarágua), Educar 2050 (Argentina), Empresarios por la Educación (Colômbia), Empresarios por la Educación (Guatemala), Grupo Faro (Equador), Todos pela Educação (Brasil), Mexicanos Primero (México), Empresarios por la Educación (Peru), Educación 2020 (Chile), Juntos por la Educación (Paraguai) e Unidos por la Educación (Panamá) (MELGAREJO, 2023, p.08).

Conclui o pesquisador que “as políticas da Reduca buscam garantir a presença dos interesses burgueses na política educacional dos diferentes países de forma indireta”. Ressalta o papel dos APHs no controle de seus ideais nacional e internacional “na formulação de diretrizes de organismos supranacionais e da articulação entre ministros de Educação” (MELGAREJO, 2023, p.136). O autor conclui que

> Estes APHs formam, portanto, uma frente móvel de poder transnacional, orbitando os governos e organismos supranacionais, controlados pelos maiores representantes locais da burguesia, e com flexibilidade tática para promover rearranjos em prol de uma maior inserção de seus interesses nas políticas educacionais. Articulam-se com os maiores organismos supranacionais, como a UNESCO, Banco Mundial e especialmente o BID (MELGAREJO, 2023, p.136).

Por outro lado, é possível dizer que o Conglomerado Lemann não atua apenas na política educacional, mas na concepção, estratégia e implementação de uma gestão do Estado, voltada para uma formação aligeirada para as massas destinadas à precarização laboral.

A já citada pesquisadora Adriana Farias, também inspirada nos conceitos e categorias até aqui discutidos, entende as Frentes Móveis de Ação como expressão da “organicidade empresarial, e, de seus intelectuais orgânicos, na formação do consenso em torno de pautas centrais e conjunturais que resultem na aprovação de políticas governamentais, dentre elas as educacionais” (FARIAS, 2022, p. 4). Nosso entendimento é parecido e adensado com as funções elencadas a partir de Dreifuss, já que ele traz também a dimensão elaborativa e a dimensão de organização da classe dominada.

Podemos entender também a Frente Móvel de Ação como um momento de maior desenvolvimento da ação política burguesa, já que ela exacerba os objetivos primeiros dos aparelhos privados de hegemonia. É nesse sentido que este capítulo se dedicará à análise das Frentes Móveis de Ação Política do Conglomerado Lemann: Vamos, Movimento Pessoas à Frente e Motriz, buscando compreender as estratégias e táticas de

cada um, suas especificidades e sua relação com o conjunto do Conglomerado Lemann e sócios.

4.1. Vamos: Frente Móvel de ação para a gestão pública

No site da Fundação Lemann, ao apresentar essas iniciativas, a entidade diz que

> Para alcançarmos a transformação social de que o país precisa, é necessário garantir a *capacidade de implementação de boas políticas de gestão de pessoas no setor público*, com foco em atrair, preparar e reter lideranças comprometidas com um Estado mais eficiente e qualificado na resposta às necessidades da sociedade e de seus cidadãos. Isso só acontecerá de forma satisfatória, numa visão de um Brasil justo para todas e todos, com investimentos em pontos-chave para o desenvolvimento de pessoas, sobretudo negras e mulheres, grupos historicamente minorizados (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d, grifo nosso).

Mesmo com um vocabulário preocupado em ser inclusivo, com expressões como "todas e todos", "grupos historicamente minorizados", a parte por nós ressaltada evidencia o objetivo geral dessas frentes móveis de ação, ou seja, sua função de implementação de uma gestão empresarial no setor público.

Um primeiro olhar para essas Frentes deixa o pesquisador se questionando se há alguma diferença entre elas. Quando apresentado pela Lemann, o Vamos é visto como tendo o objetivo de "construir um modelo inovador de cocriação e investimento compartilhado para, assim, fortalecer lideranças do governo e da sociedade civil para transformar o Brasil". Já o Movimento Pessoas a Frente é apresentado como um movimento suprapartidário" que tem o compromisso de "promover um diálogo plural, somar diferentes visões e construir coletivamente propostas e posicionamentos". Assim, a diferença evidente é o objetivo tático de cada uma dessas organizações. Enquanto o Vamos elabora modelos de práticas, o MPAF está preocupado em conectar pessoa, isto é, sujeitos de práticas instruídas pelo Conglomerado. É claro, entretanto, que essas funções vão se entrelaçando na gestão pública.

Ainda de acordo com o sítio eletrônico da Fundação Lemann, o Vamos congrega, além da própria Lemann, o Instituto Humanize [111] e o República.org. Os três também são mantenedores do MPAF.

O Instituto Humanize se apresenta como

> uma instituição do terceiro setor que busca contribuir com a transformação de territórios e o fortalecimento de capacidades individuais e institucionais. Nessa direção, o Ih trabalha para promover um desenvolvimento mais sustentável e a coexistência mais harmônica entre pessoas e recursos naturais. Para isso, o humanize atua em colaboração com um ecossistema que integra filantropia, investimento privado, negócios de impacto e setor público, de forma a potencializar recursos e competências. Além de iniciativas de apoio direto, hoje o Ih possui dez parcerias ativas entre alianças, parcerias estratégicas e cofinanciamentos (INSTITUTO HUMANIZE, s/d).

Conforme o site do Instituto Humanize, há, atualmente, dez parcerias ativas: Aipê (Aliança pela Inclusão Produtiva), levado a cabo conjuntamente com BNDES, Fundação Arymax, Fundação Tide Setubal, Instituto Heineken, Instituto Votorantim e Santander; Aliança Inclusão Produtiva via Empreendedorismo Urbano e Rural, com parceria com Fundação Arymax e Fundação Tide Setubal; Aliança Nosso Cerrado, com Fundação Grupo Boticário e Nature Invest; Coalizão pelo Impacto, com Cosan, Fundação Educar, Fundação FEAC, Fundação Grupo Boticário, ICE, Instituto Helda Gerdau, Instituto Sabin, RaiaDrogasil e Somos Um; Parceria Estratégica Baía de Guanabara feito em conjunto com a Fundação Grupo Boticário; Parceria Estratégica da Pesca com a OAK Foundation; Parceria Estratégica Sul da Bahia com o Instituto Arapyaú; Plataforma Conjunta com Instituto ACP e GIFE; Uma Concertação pela Amazônia, em parceria com Climate and Land Use Alliance (CLUA), Instituto Clima e Sociedade (iCS), Open Society Foundations e Instituto Arapyaú; Vamos, com Fundação Lemann e República.org.

A Parceria "Vamos", de maior interesse nessa pesquisa, diz atuar

> "de forma colaborativa e coordenada com foco na articulação e mobilização de pessoas, saberes e recursos – o que contribui para promover e disseminar uma cultura de engajamento, valorização e gestão estratégica de pessoas que atuam no setor público e no terceiro setor" (INSTITUTO HUMANIZE, s/d).

[111] O Instituto Humanize é a coordenação odo braço filantrópico da família Marinho, de acordo com o seu site.

O objetivo é apresentado como uma forma de influenciar a melhoria na política de gestão de pessoas no setor público, sobretudo, a partir de quatro pilares: produção e disseminação de conhecimento; reconhecimento, inovação e busca por soluções; articulação, mobilização e legitimidade; criação e fortalecimento do ecossistema (INSTITUTO HUMANIZE s/d).

Já os programas próprios do Instituto Humanize incluem: uso sustentável, empreendedorismo e negócios de impacto socioambiental, gestão pública, desenvolvimento de organizações da sociedade civil, educação e projetos sociais. O que mais interessa a essa pesquisa é o Programa de Gestão Pública. Vale dizer que, conforme visto em outros programas, há uma valorização da questão da gestão pública. Isso, a nosso ver, se dá devido à importância de implementar, junto à sociedade política, a visão elaborada pelo Instituto Humanize.

Enquanto isso, o República.org se apresenta como

> uma organização da sociedade civil que, desde 2016, por meio de uma filantropia apartidária, não corporativa e antirracista, se dedica à transformação da cultura de gestão de pessoas no serviço público no Brasil. O que nos move é a convicção de que sem serviço público não há democracia. (REPÚBLICA.ORG, s/d).

Com esse objetivo, enfatiza projetos de desenvolvimento de "pessoas" da gestão pública, buscando, nas palavras da entidade, "qualificar e diversificar o debate brasileiro sobre serviço público e sobre a gestão de pessoas neste setor" (REPÚBLICA.ORG, s/d). Para isso, atua para a "valorização e formação d os profissionais públicos, para disseminação de conhecimento, *advocacy* [112] ou apoio às políticas públicas na área de gestão de pessoas" (REPÚBLICA.ORG, s/d). Nesse sentido, mesmo se reivindicando apartidária, a República.org admite que um de seus objetivos é, sim, fazer política. Assim, a ação política é organizada a partir de quatro eixos: articulação política, construção e

[112] O termo expressa o objetivo de influenciar na formulação e implementação de políticas públicas.

disseminação de conhecimento, desenvolvimento de pessoas e instituições e valorização dos profissionais públicos.

No primeiro eixo, encontramos como principal proposta o Movimento Pessoas à Frente, a ser abordado posteriormente. No segundo, é divulgado o espaço Casa República, na Flip. No terceiro, observamos concessão de bolsas de estudo para servidores, o projeto levado a cabo desde 2018 intitulado Residência em Capital Humano, teve como objetivo engajar profissionais do setor público sem incentivo financeiro, mas com bolsa de estudo e formação bimestral; outra iniciativa é o financiamento de bolsas de estudo de 50% das taxas de matrícula para três programas de mestrado desenvolvidos pela Hertie School, localizada na Alemanha: Políticas Públicas, Ciência de Dados para Políticas Públicas e Administração Pública Executiva. Aqui, o foco são os profissionais do setor público brasileiro com mais de cinco anos de experiência. Na mesma lógica da Fundação Lemann, a República.org incentiva que os profissionais financiados retornem ao Brasil para "aplicar os conhecimentos adquiridos no fortalecimento do serviço público nacional" (REPÚBLICA.ORG, s/d).

Outro programa do eixo de desenvolvimento de pessoas e instituições é o Columbia Women's Leadership Network in Brazil, lançado em 2018 pela Universidade de Columbia, com o objetivo de formar uma rede de mulheres. A República.org apoia a iniciativa a partir da criação de espaços que favorecem "a troca de experiências, a elaboração de novas estratégias profissionais e a reflexão aprofundada sobre inovações e rupturas positivas nas organizações em que as participantes atuam (REPÚBLICA.ORG, s/d).

Por fim, o último eixo, de valorização de profissionais públicos, compreende o prêmio Espírito Público, entregue desde 2018. Além de uma premiação em dinheiro, garante a formação de uma rede para trocas de experiência.

Curioso notar que, diferente de outros aparelhos privados de hegemonia, a República.org não divulga seus parceiros e/ou mantenedores. No sítio eletrônico, só é possível verificar o nome do fundador da iniciativa, Guilherme Cezar Coelho, e um link para o seu *site*. Lá, encontramos uma aba intitulada "opinião" em que ele republica artigos também encontrados em outros jornais, como O Globo e Estadão, sobre cinema e Estado. No dia 30 de outubro de 2024, ele escreveu o artigo "A hora e a vez de reformar o Estado" em que faz uma defesa enfática de uma agenda, inclusive, elencando próximos passos do governo. Avaliando o governo Lula nesse quesito, faz elogios, como a recomposição salarial dos servidores, e críticas, como as negociações salarias separadas por carreira. As principais defesas são: revisão de carreiras do serviço público, defendendo carreiras transversais, que podem servir a diferentes ministérios e autarquias, regulamentação da avaliação de desempenho no serviço público. Seu texto é fechado assim:

> Muita coisa boa e estruturante está por acontecer, e é fundamental a participação de todos nós. Não devemos perder o foco do que importa: um Estado brasileiro mais efetivo e atrativo, com gente cada vez mais capacitada e motivada, trabalhando por melhores resultados para a sociedade. A economia brasileira cresce mal há 40 anos; perdemos o bônus demográfico; não avançamos em produtividade do trabalho; e sabemos a bomba-relógio que é a Previdência Social. *Precisamos de um Estado mais competente e presente*, para endereçar esses e outros desafios. Incluindo, como vivemos, eventos climáticos extremos (COELHO, 2024, s/p, grifos nossos).

Há, ainda no site de Coelho, inúmeros artigos de opinião sobre forças armadas, democracia, política, reforma administrativa do Estado etc. Mas, o destaque feito por nós evidencia um posicionamento diferente em tempos de capital-imperialismo: a defesa explícita do Estado. Muito se falou sobre como a defesa do estado mínimo é só para o trabalho, enquanto, na prática, o Estado é máximo para o capital. Por isso, a defesa do Estado feita por um articulador das classes dominantes salta aos olhos e chama atenção para o que pode ser uma tendência. Faz sentido, portanto, que as ações políticas sejam no sentido de remodelar – e reivindicar – o Estado nos termos empresariais: efetivo, eficaz e eficiente.

4.1.1. A concepção de gestão pública para a frente móvel de ação Vamos

O tema da gestão pública é o que une as entidades na Frente Móvel de Ação "Vamos". No site dela encontramos indícios da história da frente. Data 2017 o início do diálogo entre Fundação Lemann e Instituto Humanize sobre os "desafios relacionados às lideranças na gestão pública e no terceiro setor". Dessa questão e dessa união nasceu uma primeira frente móvel de ação denominada Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor, com o objetivo de estudar "boas práticas" nacionais e internacionais. Em julho de 2018 outras duas entidades, Fundação Brava e República. Org, passaram a compor a Aliança.

Também resultou das ações da Aliança a promoção do evento "Brazil Rising: uma nova gestão pública para um novo Brasil", em parceria com a Universidade de Yale e a Blavatnik School of Government da Universidade de Oxford. Foram três encontros, realizados em Yale (EUA, em 2017), São Paulo (Brasil, em 2018) e Oxford (Reino Unido, em 2018). Desse acúmulo foi criado o Projeto de Apoio Estratégico a Governos, implementado entre 2019 e 2020, quando "sete estados foram apoiados em projetos de atração e seleção, realizados em 18 órgãos e secretarias, selecionando cerca de 700 cargos de liderança em governos". O projeto também prevê outras formas de suporte, como desempenho, desenvolvimento e engajamento.

Já no chamado terceiro setor, a Aliança se empenhou na ampliação do "debate sobre o papel das organizações da sociedade civil, hoje essenciais na criação de soluções inovadoras num mundo em constante transformação" com o objetivo de fortalecimento institucional dessas entidades para que, de acordo com eles, "possam aumentar sua incidência na solução de problemas sociais do país" (VAMOS, s/d).

Ainda, de acordo com estudos feitos pela pesquisadora Adriana Farias, com base em sítios eletrônicos, editais e relatórios, o Programa Aliança,

> Entre 2018 e 2021,por meio de um dos seus projetos, Gestão de Pessoas no Setor Público, realizou a primeira experiência de processo de seleção para os cargos de coordenadores do Departamento de Atenção Básica da Secretaria Municipal de Saúde, no município de Santos, estado de São Paulo (SANTOS, 2018), e, posteriormente, em oito estados: Sergipe (MARCOS, 2019); São Paulo(SÃO PAULO, 2019a; 2019b); Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL,2019);Ceará (AUGUSTO,2019);Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2019); Pará (GOVERNO..., 2019), Pernambuco (PERNAMBUCO, 2019);Paraná (FUNDAÇÃO LEMANN, 2019) (FARIAS, 2023, p.8).

Nesse artigo, publicado pela Revista Práxis Educativa em 2023, Farias analisa a experiência paranaense de "seleção pública" de pessoas para a gestão educacional do Paraná feita pelo Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Lemann e sócios. A pesquisadora teve como referência três experiências, ocorridas entre 2016 e 2019, para cargos comissionados de secretário de educação do município de Londrina, de secretário regional de educação do Consórcio de Desenvolvimento e Inovação do Norte do Paraná (Codinorp) – conduzidas pela Vetor Brasil - e de chefes para os 32 Núcleos Regionais de Educação da Secretaria de Estado da educação e do Esporte (SEED) (FARIAS, 2023, p.1).

Defendendo que o estado do Paraná foi laboratório para o Programa Aliança, para a Fundação Lemann e seus parceiros, Farias sugere como conclusão de sua análise que a

> a ausência de controle social e de transparência pública no acompanhamento dos resultados e das etapas do processo de seleção amplifica a ideia de isenção política e da prevalência dos critérios meritocráticos na escolha de uma pessoa para um cargo. Expõe o papel diretivo do Conglomerado de APHEs Lemann e Sócios por meio do Programa Aliança, Formar, entre outros, ao mesmo tempo em que explica a organicidade dos e entre os APHE na realização de várias ações, programas, projetos, assessorias pontuais, efetivados anterior e simultaneamente ao processo de seleção. Assim indica que a depender do escolhido, o pacote de serviços e produtos empresariais será adquirido e implementado pelos aparelhos do Estado (FARIAS, 2023, p.21).

Dito de outra forma, as experiências e, mais ainda, o projeto gestado e levado a frente pela Aliança criam parâmetros revestidos de uma visão tecnicista e meritocrática (algo como ser "treinado" e "testado" para um padrão autocrático de atuação, distante de qualquer prática democratizante) que escondem as intenções políticas de ajuste do Estado

– aqui especificamente a sociedade política – para cumprir a função de maximização dos lucros privados. Para isso, trabalham em conjunto, tanto na "seleção pública", quanto na venda de produtos para o Estado.

Assim, lucram duplamente: de maneira imediatamente material, com a venda de seus produtos, e mediata, com a introjeção do espírito privado no espaço público, diferenciados, dentre outros fatores, por terem finalidades distintas. Inclusive, essa distinção, típica da tradição liberal, fica cada vez mais nublada, dado que as ações dos aparelhos privados de hegemonia empresarial e suas frentes móveis de ação agem no sentido de amalgamar o público e o privado, sob a primazia deste último.

A partir da análise das ações da frente móvel de ação, elaboramos a tabela abaixo. Vale dizer que nossa hipótese para as informações irem até 2021 é o remodelamento pelo qual a frente móvel passa nesse ano, a ser tratada a seguir.

Tabela 5 Ações da Aliança entre 2017 e 2021

Ano	**Ações importantes**
2017	• Encontro Brazil Rising – Yale/EUA
2018	• Encontros Brazil Rising – São Paulo/Brasil, Oxford-Reino Unido • Parceria com prefeituras - Gestão de Pessoas no Serviço Público: Niterói/RJ e Santos/SP • Programa Terceiro Setor Transforma com Thnk School [113]
2019	• Início de parceria com governos estaduais • Imersão em gestão pública em Singapura • Financiamento ao People in Government Lab [114] – parceria com Blavatnik School of Government • Prêmio Espírito Público • Pesquisa sobre terceiro setor no Brasil

[113] Escola holandesa de desenvolvimento de líderes. Para saber mais: https://thnk.org/transforming-organizations. Acesso em: 08 jan. 2025.

[114] Centro de pesquisa global e interdisciplinar da Universidade de Oxford., focado em pessoas e gestão de desempenho no serviço público. Como consta no sítio eletrônico, é financiada por Fundação BRAVA, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org. Disponível em: https://www.bsg.ox.ac.uk/research/people-government-lab. Acesso em: 08 jan. 2025.

	• Primeira jornada de formação para o terceiro setor
2020	• Cursos de RH Estratégico – Fundação Dom Cabral e Fundação João Pinheiro • Lançamento do Institut for the Future [115] • Prêmio Espírito Público 2020 • Diagnóstico Organizacional Regenerativo • Fundo de apoio Covid-19 a organizações da sociedade civil • Desenho da comunidade de aprendizagem e desenvolvimento para organizações da sociedade civil – SimbiOsc [116] • Estruturação do programa de desenvolvimento de lideranças criativas – Thnk School • Estruturação da missão impacto social Vale do Silício • Produção de conhecimento em gestão de pessoas no serviço público
2021	• Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org renovam a parceria sob a marca "Vamos" • Lançamento do SimbiOsc e das Jornadas Temáticas nos temas de Gestão de Pessoas /Design Organizacional / Estratégia • Realização de Seminários com a OCDE com o objetivo de fundamentar o processo de Reforma Administrativa (PEC32) no Congresso Nacional • Apoio a Governos – estado de MG, SP, SE, PE, CE e RS • Lançamento do Guia Prático para Engajamento de Equipes.

Elaboração da autora com base em informações retiradas do site da Vamos. Disponível em: https://parceriavamos.com.br/quem-somos/. Acesso em: 08 jan. 2025.

[115] Situada na Califórnia (EUA), o IFTF foi fundado em 1968 como uma organização sem fins lucrativos independente e de interesse público e um spinoff da RAND Corporation com suporte original da Ford Foundation. Disponível em: https://www.iftf.org/about-iftf/. Acesso em: 08 jan. 2025.

[116] "A SimbiOsc é uma comunidade online que foi criada para promover um ambiente de trocas e aprendizagem conjunta e contínua entre líderes das Organizações da Sociedade Civil, visando o desenvolvimento institucional e ampliação do impacto social, ambiental e econômico gerado pelo ecossistema de OSCs. A comunidade SimbiOsc é idealizada e realizada pela PACTO – Organizações Regenerativas e pela Vamos, uma parceria da Fundação Lemann, Instituto humanize e República.org". Disponível em: https://simbiosc.site/. Acesso em: 08 jan. 2025.

A tabela nos mostra as relações internacionais da iniciativa, bem como relações com governos estaduais no Brasil, a elaboração de materiais e eventos, a defesa da reforma do Estado, enfim, a operacionalização da ação política da Aliança, antes de se tornar Vamos.

Retomando o exame da Aliança, em 2021, a partir de um remodelamento da frente móvel de ação, com a saída da Fundação Brava, passou a se chamar "Vamos", inciativa da Fundação Lemann, do Instituto Humanize e do República.org, mantendo o foco na sociedade política e na sociedade civil, como fica evidente no site quando afirmam

> Para vencer esses desafios, incentivamos políticas capazes de atrair, desenvolver e reter lideranças mais aptas para entregar os melhores serviços públicos aos cidadãos. Reconhecemos o trabalho do servidor, ao mesmo tempo em que incentivamos o diálogo entre o setor público e os diversos segmentos da sociedade. No campo do terceiro setor, atuamos para ampliar a conexão entre as organizações da sociedade civil. Juntos trabalhamos para mudar o Brasil investindo no fortalecimento do setor público e do terceiro setor por meio da valorização das pessoas (VAMOS, s/d).

Da estratégica evidente na citação, analisamos três guias práticos produzidos em parceria da Fundação Lemann com o Instituo Humanize, e a parceria entre os dois aparelhos privados de hegemonia no que diz respeito aos programas de gestão pública.

4.1.1.1. Guias Práticos para a gestão de pessoas no setor público: uma análise

A identificação do que é considerado boa prática de gestão pública pela Aliança – Vamos, a partir de 2021 - se transformou em três guias práticos lançados em 2020: "Identificando cargos de liderança"; "Processos de pré-seleção"; e "Gestão de Desempenho". Em divulgação feita pela Fundação Lemann em 03 de janeiro de 2020, a entidade apresenta os três guias como apoio e qualificação para os processos de nomeação de cargos de livre provimento, ou seja, aqueles de natureza política (FUNDAÇÃO LEMANN, 2020). Os guias enfatizam sempre que possível serem para uma pré-seleção,

deixando a cargo do gestor o processo de seleção. Entretanto, no universo da pré-seleção são selecionados perfis que se adequam aos parâmetros criados pela Aliança.

A notícia citada utiliza como referência casos nacionais e internacionais considerados de sucesso para justificar a necessidade de processos de pré-seleção, executada exatamente pelas frentes móveis de ação em estudo, sempre com o argumento de melhorar o funcionamento do Estado. Assim, os três guias são como três passos, sendo o primeiro uma metodologia

> para identificar e mapear, dentro dos cargos de livre provimento de órgãos públicos, aqueles que podem ser considerados como cargos de liderança. Além disso, analisa quais desses cargos mais se beneficiariam de um processo de pré-seleção estruturado para nomeação de profissionais (FUNDAÇÃO LEMANN, 2020).

Na apresentação do primeiro guia, conseguimos observar algumas questões importantes: primeiro, a identificação de uma queda de confiança dos cidadãos nos governos – no Brasil e no mundo -, o que suscita, para eles, a necessidade de melhorar a qualidade de profissionais para fortalecer a institucionalidade. Por isso, o objetivo do material é o "apoiar e qualificar o processo de decisão política de nomeação dos cargos de livre provimento, mantendo e respeitando o poder discricionário do tomador de decisão" (FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020a, p.3).

Na introdução, o guia é apresentado em três partes e são enfatizadas as participações de especialistas e governos na elaboração do material. Assim, o documento de 60 páginas está organizado a partir de duas perguntas: por que a pré-seleção de cargos de liderança é importante?; e como identificar os cargos que mais se beneficiam de um processo de pré-seleção?

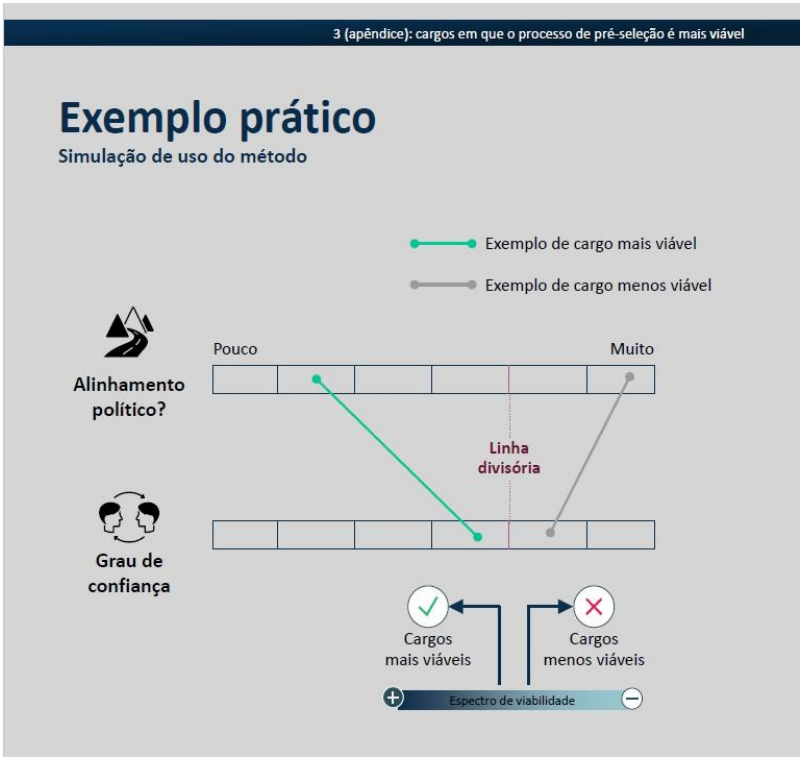
Sobre a primeira pergunta, na página 10, são elencados alguns conceitos importantes e suas definições, como: cargos de livre provimento, ato discricionário, processo de pré-seleção, processos de pré-seleção estruturado. Também apresentam a metodologia de elaboração do documento:

> A construção deste guia foi dividido em duas partes. Na primeira parte, de desenvolvimento inicial do conteúdo, coletamos informações de experiências internacionais (países como Austrália, Chile e Reino Unido) e entrevistamos especialistas. Na segunda parte, de validação das hipóteses iniciais, realizamos oficinas de trabalho e pilotos com especialistas e alguns órgãos públicos. Com isso, conseguimos reunir os métodos mais utilizados por gestores públicos para selecionar os cargos de liderança e adaptar as experiências externas ao contexto, cultura e dinâmica da administração pública brasileira (FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020a, p.11).

Depois, é apresentado o contexto geral das formas de pré-seleção adotadas em outros países: administrativo, híbrido e indicação política. Na análise da frente móvel de ação, no Brasil há dois tipos de seleção predominantes: o administrativo, via concurso público, e indicação política para cargos de livre provimento. É esse segundo grupo, como já abordado, a ênfase da Aliança.

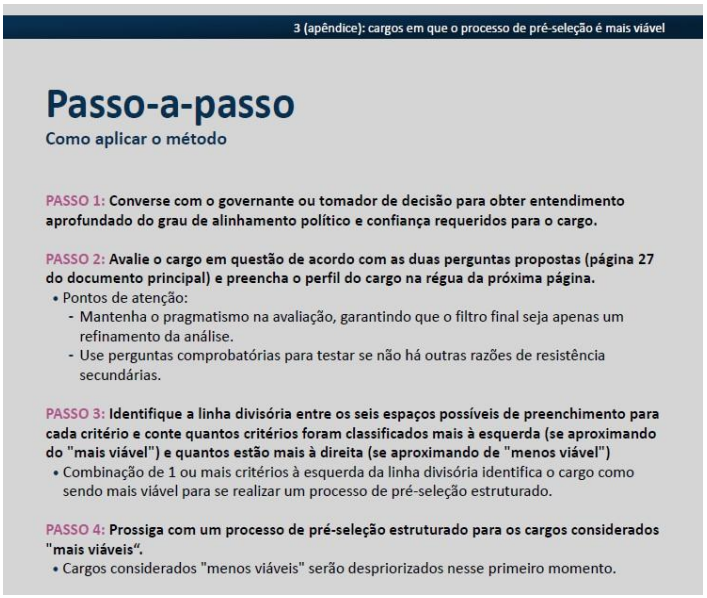
A segunda pergunta apresentada, sobre identificação de cargos que se beneficiam de um processo de pré-seleção, é dividida em três etapas: avaliação dos cargos em que é potencialmente mais vantajoso se realizar um processo de pré-seleção (foco em cargos gerenciais), a determinação de quais cargos selecionados são mais críticos ou estratégicos, e a validação do resultado das etapas anteriores, "idealmente envolvendo o governante ou tomador de decisão" (FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020a, p.16). Depois de apresentar as três etapas, elas serão aprofundadas a partir de perguntas em um formato que lembra um fluxograma. Uma observação interessante é a dos apêndices que trazem fichas com o exemplo, a descrição do método, o passo a passo e o modelo a ser preenchido. Vejamos um exemplo da etapa 3:

Figura 7 Exemplo de análise para viabilidade política



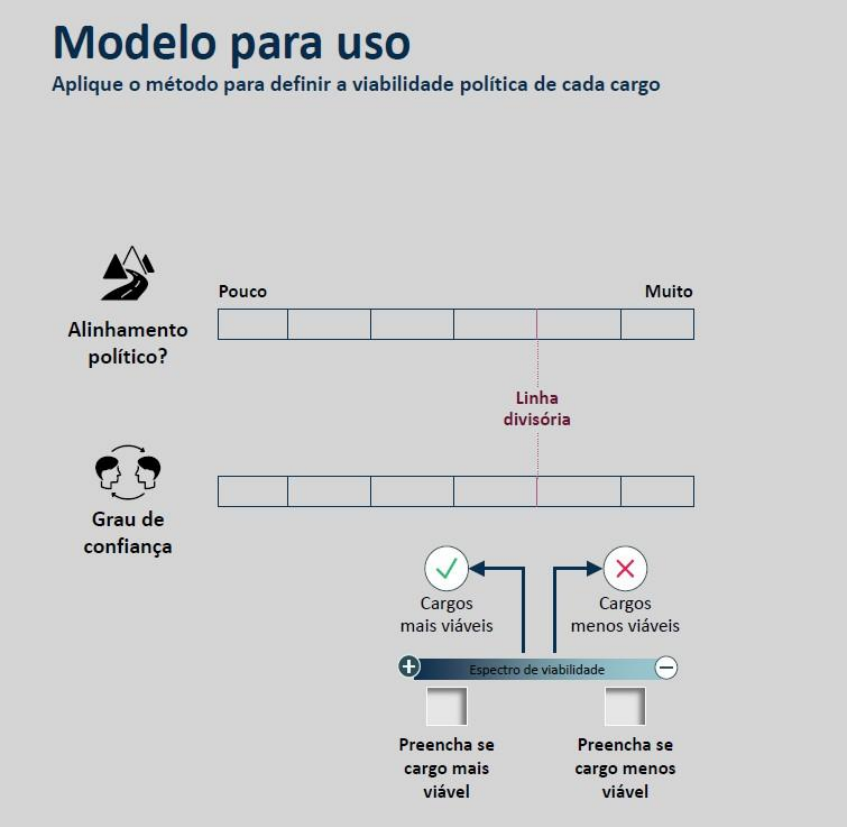
(FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020a, p. 57)

Figura 8 Aplicação do método



(FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020a, p.58)

Figura 9 Modelo disponibilizado



(FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020a, p.59).

As três imagens acima ajudam a compreender o guia como uma cartilha, pois, mesmo que explicando os caminhos escolhidos, apresenta um modo de fazer bastante direcionado. Esse modelo é replicado nos outros dois volumes.

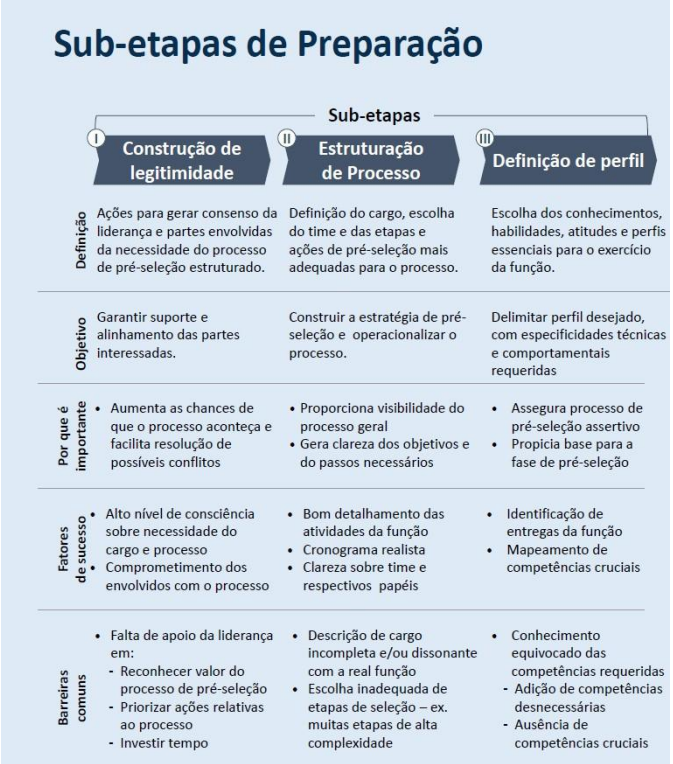
A segunda parte é responsável por guiar a estruturação das etapas do processo de pré-seleção. A apresentação e a introdução do documento são iguais à do primeiro volume, bem como a explicitação da justificativa do guia, do público alvo, de quando utilizar as diretrizes apresentadas e dos objetivos dos guias.

O segundo volume se organiza com base em três perguntas, repetindo o caminho do primeiro: por que a pré-seleção de cargos de liderança é importante?, repetindo o início do primeiro volume, acrescentando dados sobre experiências, ou casos de sucesso, de Minas Gerais, Chile, Reino Unido e Canadá, e acrescentando o tópico sobre diversidade;

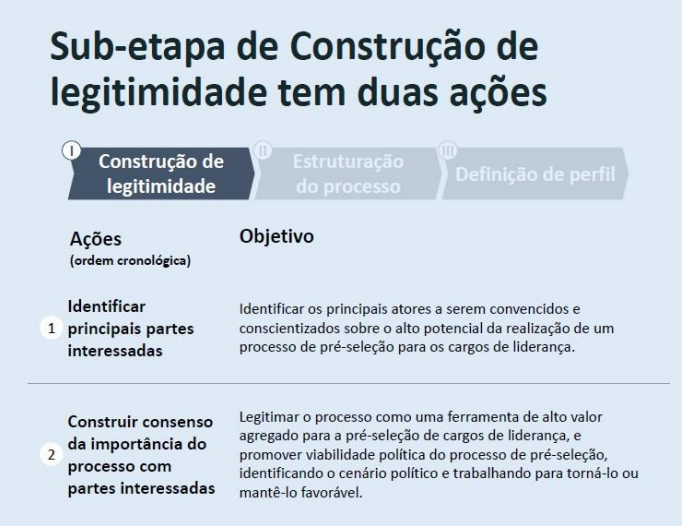
o que precisamos saber para estruturar um processo de pré-seleção?; o que é possível fazer no meu governo?

A segunda pergunta é respondida elencando quatro etapas de estruturação do processo de pré-seleção (preparação, pré-seleção, nomeação e integração), desdobradas em treze sub-etapas. A preparação compreende a construção de legitimidade, a estruturação do processo de pré-seleção e a definição de perfil. A pré-seleção integra a atração, a triagem, entrevistas e análise de conhecimentos específicos e o apoio à tomada de decisão. A nomeação abarca a comunicação da oferta, o cumprimento dos trâmites legais e o fechamento dos demais candidatos. E, por fim, a integração envolve a recepção do candidato selecionado, a definição de metas e a informação sobre o cargo.

Assim, cada sub-etapa tem um número de ações estipuladas, como é possível ver no exemplo abaixo



(FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020b, p. 25)



(FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020b, p.26)

Esse mecanismo se repete por todas sub-etapas, configurando, assim, a organização do fluxo do que deve ser feito. Assim, o Estado e sua organização são apresentados como resultante da ação de pessoas ocupantes dos cargos; no máximo, respodem a uma legislação abstrata. Desse modo, a política como reivindicação, como luta social, como embate de projetos, é colapsada. Uma autocracia definida pelo "mérito" da obediência aos ditames empresariais elimina/nubla a própria concepção de democracia.

A terceira pergunta, sobre o que é possível ser feito no governo, é uma análise da realidade e compreende um checklist para identificação de quatro arquétipos: aberto e mais tempo/recursos, abeto e menos tempo/recursos, fechado e mais tempo/recursos, fechado e menos tempo/recursos, como exemplificado abaixo:



(FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020b, p.51)

Depois de apresentar os caminhos acima destacados, o guia vai disponibilizar as fichas, também como feito no primeiro volume. Aqui, vale destacar que os apêndices compreendem mais da metade das páginas, evidenciando a importância de direcionar o processo de pré-seleção. As fichas criam parâmetros sobre o perfil do cargo comissionado contratado, o que destaca o papel político da frente móvel de ação em questão.

O terceiro volume do guia, por fim, aborda a implementação do modelo de gestão de desempenho para os cargos de liderança do setor público. A organização do documento novamente se repete e se estrutura a partir de dois questionamentos: por que a gestão de desempenho de cargos de liderança é importante?; e como é o processo de gestão do desempenho?

O leitor atento percebeu que a primeira pergunta se alterou, já que, conforme a lógica dos guias, a etapa de pré-seleção foi superada. Agora, então, é importante olhar para o desempenho da pessoa selecionada, pois, conforme o guia

> Governar implica gerar impacto ou valor público. Um governo orientado para geração de impacto ou valor público se legitima perante a sociedade. E esse desempenho é essencialmente a combinação de competências individuais e coletivas colocadas em ação para alcançar resultados e gerar valor público. A

> gestão do desempenho é o acompanhamento estruturado de indicadores e resultados. Esse acompanhamento irá refletir se os resultados estão sendo alcançados ou não, tanto a nível organizacional, quanto a nível das lideranças (FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020c, p.12).

Ou seja, além de descrever como a seleção deve ser feita, a série de guias é finalizada com uma cartilha responsável por traçar parâmetros dos desempenhos dos gestores escolhidos, o que expressa a preocupação com o controle da lógica empresarial adotada pelos entes públicos da frente móvel de ação.

A estrutura segue a mesma sobretudo com as referências nacionais e internacionais. No primeiro caso, são citados Pernambuco [117], Minas Gerais [118] e Niterói [119]. As referências internacionais são Nova Iorque [120], Reino Unido [121] e Chile [122].

A pergunta: como é o processo de gestão de desempenho? Começa a ser respondida em duas partes: organização (planejamento estratégico) e liderança (gestão de pessoas). A primeira parte é dividida em três etapas: definição dos objetivos e resultados, pactuação e monitoramento dos objetivos e resultados. Essas etapas foram divididas em onze subetapas. Já a segunda compreende duas etapas: diagnóstico e plano individual da liderança e acompanhamento da evolução, divididas em seis sub-etapas.

[117] Referência ao programa "Todos Por Pernambuco" (2008-2014), responsável por elaborar agendas de saúde, segurança e educação no estado e, mais do que isso, implementar a lógica de monitoramento e avaliação de indicadores.
[118] Referência ao "choque de gestão" de Minas Gerais que ficou responsável por reduzir despesas e alterar a forma de gestão.
[119] Elaboração do Programa "Niterói Que Queremos" (2013-2033), que orienta as políticas públicas e os investimentos por vinte anos. O planejamento estratégico do programa foi elaborado em conjunto com o Movimento Brasil Competitivo, aparelho privado de hegemonia empresarial que atua no sentido de inculcar na gestão pública a lógica empresaria com ênfase no chamado gerencialismo, na eficiência e na competitividade. Sobre o assunto, ver TAVARES, Anderson. *Transformações no aparelho de Estado e dominação burguesa no Brasil* (1990-2010). 2020. Tese (doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020.
[120] Citação do programa de redução de criminalidade na cidade de Nova York, COMPSTAT, nos anos de 1990.
[121] O documento aborda o regime de desempenho do serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS) iniciado em 2011.
[122] O Sistema de Alta Direção Pública, criado em 2003, é visto como referência ao promover a seleção de cargos de alta administração chilena.

Cada sub-etapa é abordada tendo como ênfase sua definição, seu objetivo, a justificativa de sua importância, fatores de sucesso e falhas comuns, além de ser cascateada em ações bem definidas.

O documento conclui que a gestão do desempenho contribui com governos e órgãos públicos a implementarem uma cultura voltada à geração de valor público, entendidos como resultados para a sociedade. Há, ainda a defesa da mensuração, do monitoramento e da avaliação para a "efetiva melhoria de resultados alcançados pelas organizações públicas" (FUNDAÇÃO LEMANN e INSTITUTO HUMANIZE, 2020, p.66). Aqui, o vocabulário é fundamental: valor público entendido como resultado, foco nos indicadores, primazia do quantitativo, tudo isso sem fazer ponderações fundamentais, como a possibilidade de maquiagem dos números, para citar apenas um exemplo.

Como característica dos três guias, o fichário com apêndice tem mais de cem páginas a mais do que o corpo do documento. No terceiro volume encontramos fluxogramas para definição de resultados e objetivos, tabelas sobre como enunciar os objetivos, modelagem de indicadores, avaliação de evolução do desempenho e fixação de metas, tabelas definidoras de plano de ação e etc... Tudo isso reforça o que vimos falando desde o princípio: o material bem detalhado, mas do que uma sugestão se coloca como o caminho para o processo de remodelamento da gestão pública para o qual o Conglomerado Lemann trabalha. Especificamente, essa frente móvel de ação está focada na implementação e, portanto, tem uma função tática nesse sentido ao, como longamente explicitado, elaborar os guias analisados.

4.1.2. Programa Gestão Pública do Instituto Humanize

Na página do Programa Gestão Pública, há 29 incidências do termo "Fundação Lemann", o que expressa 29 iniciativas em conjunto do Humanize com a Lemann. Todas

essas iniciativas podem ser conferidas no anexo do trabalho. Mas alguns aspectos saltam aos olhos: o Instituto Humanize como operacionalizador de projetos, a estreita vinculação dos projetos com a sociedade política e a parceria, na maioria dos projetos, da Fundação Brava [123], Fundação Lemann e República.org como financiadores.

O primeiro aspecto destacado reforça a hipótese de que cada aparelho privado de hegemonia ligado direta ou indiretamente à Fundação Lemann cumpre um papel diferente na produção de hegemonia, já que a Lemann tem como característica apoiar projetos ligados a outros APHs do que tem, de fato, projetos seus. Já a relação com a sociedade política fica evidente em vários dos projetos tabelados, com destaque para os *Cases* Estaduais e Municipais. Os Estados do Ceará, Pará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe

> Estruturaram o Programa com *foco na implementação de um processo de seleção estruturada de cargos críticos de liderança em governos estaduais*. Os cases promoveram, em oito estados, um processo de sensibilização, diagnóstico, definição de perfis e objetivos para cada vaga, além de execução de processo seletivo aberto e ainda apoio à inserção dos selecionados em sete estados – a partir de cinco pilares de atuação: atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e times (INSTITUTO HUMANIZE, s/d, grifo nosso).

Já o município de Niterói participou, com implementação de Vetor Brasil, com o "processo de contratação temporária de dez analistas de gestão pública, bem como de sistematização de um processo focado em replicabilidade e na criação de um Toolkit de seleção guiado por competências para o setor público" (INSITUTO HUMANINE, s/d). E o município de Santos, também via Vetor Brasil, pré-selecionou, mapeou competências, criou acordos de desempenho e desenvolvimento para quatro coordenadores de atenção básica da sua Secretaria Municipal de Saúde.

[123] O sítio eletrônico da Fundação Brava traz poucas informações sobre ela, mas afirma que "A Brava é uma organização da sociedade civil e sem fins lucrativos fundada em 2000. Em mais de duas décadas de história, fortalecemos e apoiamos iniciativas para contribuir com o avanço do país. Acreditamos na potência do setor público e do terceiro setor como promotores de transformações sociais, e nos dedicamos à construção de projetos voltados ao fortalecimento da gestão, ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras e à sistematização de boas práticas com base em evidências". Disponível em: https://brava.org.br/. Acesso em: 06 dez. 2024.

Outro projeto do Instituto Humanize, na parceria com a Fundação Brava, Lemann e República.org foi chamado de "Apoio a Governos – 2020 e 2021". Executado em Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Ceará, Pernambuco, São Paulo e Sergipe, o projeto buscou implementar de apoios diretos a governos e institucionalizar ações de gestão de pessoas, o que significa dizer, de outro modo, que a parceria Vamos conseguiu penetrar em secretarias estaduais e municipais, garantindo a gestão de pessoas aos moldes empresariais.

Além dos projetos diretamente relacionado a governos, a Frente Móvel de Ação Vamos também organiza encontros, palestras e prêmios, o que facilita a circulação dos elaboradores de classe ligados aos APHs da Frente, bem como a busca por envolvimento de novos membros. Por fim, os projetos também expressam uma outra função da Frente Móvel de Ação, qual seja, a de elaboradora de estudos. Podemos citar, como exemplos, o Estudo de Modernização do Serviço Público, de 2021, que teve como objetivo "compartilhar tendências internacionais de gestão de pessoas em reformas no setor público, a fim de inspirar a construção de um *roadmap*[124] para uma transformação no Brasil" (INSTITUTO HUMANIZE, s/d).

Outro exemplo é o Estudo de Remuneração para Cargos de Liderança, pesquisa de 2019 que fez um comparativo sobre remuneração de cargos de liderança no setor público e no setor privado no Brasil e em outros sete países (Austrália, México, Chile, Portugal, EUA, França e Reino Unido), com o objetivo de elaborar um "diagnóstico comparativo da remuneração para cargos de liderança do setor público brasileiro, a fim de remover barreiras de atratividade de talentos para o governo" (INSTITUTO HUMANIZE, s/d).

[124] Um *roadmap* é uma representação visual de uma estratégia. Ele mostra os objetivos que uma equipe está trabalhando e como eles vão atingi-los. Os *roadmaps* dão uma visão mais tangível de uma estratégia. Como o nome indica, é um "mapa da estrada" (do inglês, *roadmap*) pelo qual sua equipe pode se guiar ao longo de um projeto. Disponível em: https://miro.com/pt/agile/o-que-e-roadmap/. Acesso em: 06 dez. 2024.

4.2. Movimento Pessoas à Frente

Enquanto a "Vamos" está preocupada em propor um modelo de gestão pública empresarial, o Movimento Pessoas à Frente (MPF) é uma Frente Móvel de Ação para formação de agenda, ainda no âmbito da gestão pública. Ou, nas palavras da Fundação Lemann, "tem o compromisso de promover um diálogo plural, somar diferentes visões e construir coletivamente propostas e posicionamentos" (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

Não é exagero inferir que a Vamos e a MPF nasceram gêmeas: no mesmo ano, 2017 (primeiro ano após o golpe ao governo democraticamente eleito de Dilma Rousseff), e tendo a mesma pauta. Essa suposição é feita, também, com base na comparação das informações obtidas nos sites das duas frentes. No site da Vamos, lemos que em 2017 houve o encontro Brazil Rising, em Yale, nos EUA, com início da coalização em Gestão de Pessoas no Setor Público. No site do MPF, lemos que, em 2017, "organizações do Terceiro Setor se uniram para alavancar transformações que promovam um Estado mais efetivo, capaz de aprimorar a qualidade dos serviços e políticas públicas à população" (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, s/d). E, no mesmo ano, "realizamos o 1º Encontro da Coalizão em Yale, nos Estados Unidos, para conhecer as boas práticas de gestão de pessoas no setor público" (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, s/d). Cada ano de atuação da frente é sintetizado em uma palavra, desdobrando-se em ações políticas

Tabela 6 Ações importantes Movimento Pessoas à Frente (2017-2023)

Ano	Momento de...	Ações importantes
2018	Aprofundar	• Aprofundar os conhecimentos com imersão sobre políticas para lideranças, no Chile, e com governadores eleitos, em Oxford, no Reino Unido.

		• Conhecer das melhores práticas internacionais e nacionais que são referências em gestão de pessoas no setor público.
2019	Experienciar	• Apoio à implementação de experiências de seleção e políticas para lideranças em oito estados brasileiros (Ceará, Pernambuco, Sergipe, Pará, Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná), de regiões distintas do país e governados por lideranças de uma pluralidade de partidos. • Imersão em Singapura com 8 governadores para conhecer o modelo de gestão de lideranças, apoiamos o desenvolvimento de pesquisas sobre remuneração, segurança jurídica, desempenho e desenvolvimento, além de um levantamento inédito sobre os dados e indicadores dos estados brasileiros, em parceria com o CONSAD [125].
2020	Preparação	• Foram priorizados quatro temas: gestão do desempenho e do desenvolvimento, modelos de carreiras, matriz de vínculos e segurança jurídica e seleção de lideranças. • Movimento se consolida como um espaço seguro, plural e diverso.
2021	Construir	• Grupos de Trabalho em funcionamento com construção de propostas concretas.

[125] Mesma ação da Aliança/Vamos.

		• Aproximação da academia e do governo. • Campanha contra os super salários. • Segundo Encontro do Movimento. • Consolidação do comitê de governança do Movimento. • Lançamento da pesquisa Datafolha: O que pensa do brasileiro sobre o funcionalismo público?
2022	Pactuar	• Lançamento do documento de Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos. • Criação e funcionamento do Grupo de Trabalho de Equidade Étnico-racial. • Inserção na mídia. • Lançamento da carta compromisso de gestão de pessoas no setor público para candidatos aos governos estaduais. • Lançamento do podcast Diálogos em Movimento.
2023	Concretizar	• Lançamento do documento "Recomendações para a promoção da diversidade étnico-racial no serviço público", com apoio da Mahin Consultoria Antirracista. • Terceiro Encontro do Movimento, em Brasília. • Criação e funcionamento do Grupo de Trabalho sobre Transparência de Dados sobre lideranças públicas e posicionamento sobre o tema: em andamento.

Elaboração da autora com base nos dados retirados do site do Movimento Pessoas à Frente em janeiro de 2025. Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/quem-somos/. Acesso em: 14 jan. 2025.

Para além da relação estratégica com a sociedade política, com a academia e com a opinião pública (via podcast e jornais de grande circulação), o movimento se organiza a partir de pautas, as quais são, conforme o *site*: gestão de carreiras no Brasil, contratações temporárias, equidade de gênero, equidade étnico-racial, gestão de desempenho e desenvolvimento, política para lideranças, segurança jurídica, supersalários e transparência de dados sobre lideranças. Todas essas pautas têm estudos/nota técnica/modelo proposto/posicionamento. Aqui, destacamos documentos: o Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos [126], ligado à pauta de "política para lideranças" e o Recomendações para a promoção da diversidade étnico-racial no serviço público, visto que julgamos serem eles as expressões das pautas principais da frente móvel de ação.

O primeiro material, elaborado a partir de encontros realizados entre abril e novembro de 2021, é intitulado Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos. A visão sobre a transformação do setor público é explanada logo na carta de apresentação: foco nos líderes, entendidos como pessoas ambiciosas por resultados, impulsionadas pela inovação e pela esperança (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p. 3). Aqui, o foco é a gestão de líderes, o que requer, conforme o Movimento, definir processos sobre como melhor recrutar e selecionar indivíduos para posições de liderança, além de desenvolver, acompanhar e avaliar o seu desempenho (MOVIMENTO PESSOAS A FRETE, 2022, p.4). Ou seja, controlar esse desempenho.

O documento é fruto de uma articulação entre

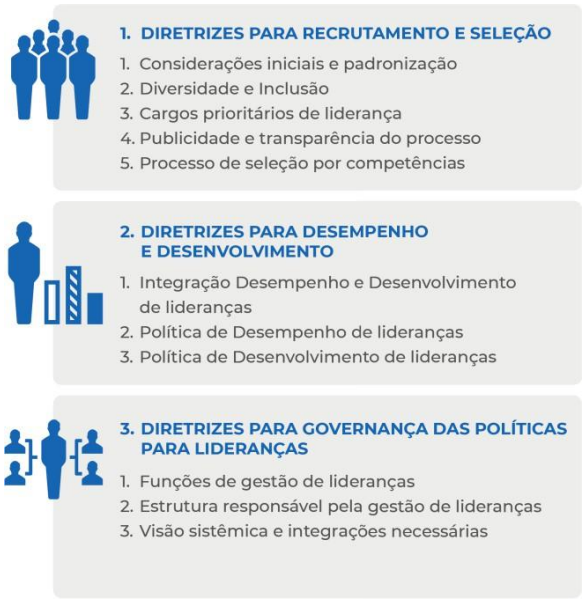
> especialistas representantes de órgãos públicos do executivo (federal, estadual e municipal), do judiciário, do legislativo, de órgãos de controle e ministério público, do sindicado, da academia e do terceiro setor (...). Esse processo de

[126] Há outros materiais com essa roupagem manualesca, voltada para a esfera municipal. Escolhemos analisar a proposta nacional, pois acreditamos que ela daria o tom das posições defendidas pelo Movimento. Destacamos o "Manual de seleção por competências para o setor público" inspirado na experiência de Niterói, em 2017, em uma parceria da Vetor Brasil com o município. Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Manual-de-Selecao-_-19.12.2019-2a-edicao.pdf. Acesso em: 21 jan. 2025.

> cocriação propiciou consolidar um conjunto de diretrizes e recomendações para uma futura política nacional de lideranças em governos, concebido a partir da sistematização dos conteúdos provenientes dos encontros do GT de Lideranças do Movimento (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.4).

Assim, o objetivo da iniciativa é criar um "novo paradigma de Gestão de Liderança no Setor Público", criando diretrizes para uma Política Nacional de Liderança, objetivando o fortalecimento de gestores público, além de objetivar mudanças institucionais, "em suma, apresenta-se um conjunto de soluções, propostas e reformas, reais e concretas, concebidas para orientar e amadurecer a nossa forma de cuidar e gerir líderes em governos" (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.4). O Movimento enxerga as diretrizes da política nacional proposta a partir dos seguintes eixos: recrutamento e seleção, gestão do desempenho e gestão do desenvolvimento, e estrutura de governança (rede, colaboração e comunicação), como evidenciado na figura a seguir:

Tabela 7 Sistematização da Política Nacional de Lideranças em Governos proposta pelo MPF



(MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.7).

Além da atração, a política nacional foca na manutenção dessas pessoas em suas posições, através de valorização das competências (comportamentais e gerenciais), da

promoção da diversidade, do fortalecimento institucional na articulação política, e da adoção de mecanismos de transparência para promover a legitimidade do sistema proposto.

Aqui, novamente, as ações do Movimento e da Vamos se complementam, já que esta foca sua proposta no recrutamento de pessoas para o setor público (vide os Guias analisados), e o Movimento amplia para o aprofundamento na manutenção e controle dessas pessoas em seus cargos. A defesa pelo recrutamento a partir dos parâmetros por eles criados vem da constatação do aumento da produtividade e da geração de resultados. O documento cita, inclusive, as experiências da Vamos:

> No que diz respeito ao Brasil, a partir de 2019, sete governos estaduais implementaram políticas de seleção para cargos de liderança com apoio de instituições do terceiro setor. No total, foram 288 cargos providos por processos seletivos baseados em competências. Destes, aproximadamente 60% (172 posições) contaram com concorrência exclusiva de servidores públicos, os demais abertos a candidatos externos (Vamos, 2020) (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.13).

O processo defendido, de seleção por competências, tem as seguintes diretrizes:

> Orienta-se que o modelo de seleção seja *flexível (customizado)*, considerando os tipos de cargos que são objetos do processo, a complexidade do processo, instrumentos, o contexto e realidade de cada organização, assim como outros critérios considerados relevantes.
> Consiste em boa prática a *definição prévia das competências* a serem consideradas para a seleção (matriz de competências), a partir da descrição do cargo em questão, bem como avaliadas a partir de métodos e critérios que prezem pela objetividade e que sejam apresentados com transparência. Dessa forma, os resultados do processo terão legitimidade perante participantes, órgãos de controle e demais partes interessadas.
> Para os cargos de liderança, sugere-se a avaliação, prioritariamente, das chamadas *soft skills* (competências comportamentais e gerenciais) e, em segundo lugar, as *hard skills* (conhecimentos e habilidades técnicas).
> O processo de atração e seleção de lideranças baseado em competências pode conter, minimamente, a etapa de análise da trajetória profissional, a partir da triagem de currículos e antecedentes, porém não se limitando a ela (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.24, grifos nossos).

A agenda do movimento, como fica evidente na citação, está alinhada à ação da frente móvel Vamos. Observamos, também, indícios do que se entende por "seleção por competências", seleção que abarca a adaptabilidade e a definição do que se procura (tanto do ponto de vista técnico, quanto do ponto de vista comportamental). Ou seja, o documento mostra como o planejamento é importante para essa seleção.

O documento enfatiza experiências internacionais, sobretudo, europeias, dizendo que as competências mais exigidas para cargos de liderança a nível global são

> (a) as competências de relacionamento e interação, relacionadas à capacidades de comunicação, à colaboração, ao trabalho em equipe, à cooperação, à construção e à gestão de parcerias, à motivação dos funcionários e ao relacionamento interpessoal;
> (b) as competências relacionadas ao ambiente, alusivas à visão estratégica, à capacidade de inovação e à gestão da mudança; e
> (c) as competências relacionadas à execução da tarefa e ao desenvolvimento do próprio gestor, que se referem à aprendizagem contínua e autodesenvolvimento, à capacidade de decisão, à resolução de problemas, ao foco em resultados, à capacidade de coordenação e planejamento e a conhecimentos técnicos e operacionais necessários para o desempenho da função (Lopes et al., 2020) (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.26).

Daqui depreendemos que o comportamento é mais importante do que a técnica, e ambos eliminaram a luta social. Os dois primeiros itens versam sobre essa capacidade de adequação – de trabalho em equipe e de adaptabilidade. De certa forma, o terceiro item, mesmo mais "técnico" também fala sobre essa moldagem, já que foca no "desenvolvimento" da pessoa (leia-se: controle). Por isso, o desenvolvimento deve ser contínuo. Além de contínuo, deve ser mensurável, a partir do desempenho. Assim, conforme o documento,

> a estratégia organizacional é a principal diretriz para a Gestão de Desempenho e Desenvolvimento. Portanto, orienta-se que instrumentos como objetivos estratégicos, indicadores e metas sejam adotados para pactuar critérios de desempenho e desenvolvimento dos líderes da organização (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.29).

Aqui, o foco se torna o alinhamento e a relação entre as funções de cada um. Afinal, apesar de ser um documento voltado às lideranças, todo líder tem liderados. Divide-se esse desenvolvimento em dois: política de desempenho de lideranças e política de desenvolvimento de lideranças

O desempenho é visto como a parte da "entrega" dos serviços relevantes para a organização. Devem ser mensurados, pois, "possibilitam a devida responsabilização das lideranças e as prioridades de esforços a serem empreendidos" (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.31). Por isso, todos os indivíduos e organizações devem

estar trabalhando coletivamente para o alcance dos resultados pretendidos. Desse modo, a referida política está organizada em três sub blocos: estratégias e diretrizes institucionais para a gestão do desempenho; pactuação e avaliação do desempenho; "incentivos positivos" (reconhecimento).

Organizados a partir da criação de indicadores e metas institucionais, do reconhecimento da necessidade de recursos e da avaliação, tudo isso pactuado previamente e mediado por *feedbacks*, e premiando – ou reconhecendo – os "líderes" que entregam os resultados esperados – novamente, as lutas sociais são apagadas. Nas palavras do Movimento, "identificar, reconhecer e valorizar líderes (e respectivas equipes) que geram valor, com uso, preferencialmente, de incentivos não pecuniários que promovam motivação e aumento do engajamento" (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.33). Percebemos, nesse trecho, de que maneira a meritocracia é posta em prática e inferimos algumas consequências dessa forma de "reconhecimento", ainda que se fale em benefício "não pecuniário", a diferenciação entre remuneração fixa e variável, característica do mundo corporativo, o que significa, dentre outras coisas, o rebaixamento dos salários dos servidores públicos. Ainda, esse "reconhecimento" está baseado no estímulo à competição, princípio simbiótico à essa meritocracia.

Já a Política de Desenvolvimento de lideranças objetiva relacionar as estratégias das organizações com os indivíduos, também dividida em três sub-blocos: diretrizes gerais sobre a gestão de desenvolvimento de lideranças; diretrizes relacionadas à dimensão organizacional da gestão do desenvolvimento de lideranças; diretrizes relacionadas à dimensão individual da gestão do desenvolvimento de lideranças. Métricas, matriz de competência, coresponsabilização e competências comportamentais e gerenciais são consideradas as bases da Política de Desenvolvimento de Lideranças.

Nas considerações finais do documento, o Movimento ressalta que as diretrizes ali apresentadas se pretendem normativas ou regulamentadoras. Ressalta, também, a busca pelo fortalecimento do debate público no que diz respeito à melhoria das lideranças. Ora, esse segundo aspecto é o mais visível e o primeiro, embora procurem negar, se apresenta como forma de subsidiar governos, do ponto de vista da gestão. Não à toa afirmam, também nessa parte, que

> O (...) documento reúne um conjunto de recomendações com o propósito de subsidiar a formulação de uma Política Nacional de Lideranças Públicas. O termo 'nacional' é destacado por abranger o tema para além da esfera federal, inspirando e debatendo a adoção de diretrizes e boas práticas em organizações públicas dos três poderes, assim como nas esferas estaduais e municipais (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, p.50).

Ou seja, estamos diante de uma produção que visa todas as esferas do governo e os três poderes. É, de fato, uma tentativa de padronização customizada da gestão do público imerso nos valores da gestão privada.

Esse objetivo também é visto na carta compromisso de gestão de pessoas no serviço público para candidatos aos governos estaduais nas eleições de 2022, que, embora não tenha sido localizada por nós, encontramos uma notícia no *site* do Movimento elencando as propostas defendidas no documento, a saber:

> 1. Adotar processos de pré-seleção abertos, transparentes e estruturados para dirigentes do governo, a fim de escolher as pessoas mais aptas para cada posição, permitindo que o Chefe do Executivo decida dentre os candidatos que possuam as competências necessárias;
> 2. Caso existam experiências prévias de seleção e gestão de dirigentes no governo, comprometer-se com seu fortalecimento e expansão, ainda que sejam necessários aperfeiçoamentos;
> 3. Implementar cultura e processos de gestão de desempenho dos dirigentes públicos, focada nas entregas para a sociedade, que inclua a adoção de regras claras de avaliação e acompanhamento contínuos;
> 4. Investir no desenvolvimento estratégico, transversal e contínuo de competências dos ocupantes de posições de liderança; e
> 5. Implementar uma gestão estratégica de pessoas no governo a fim de promover políticas estruturantes de atração, seleção, gestão do desempenho, desenvolvimento, engajamento e diversidade de lideranças e seus times (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2022, s/p).

Seria importante para a investigação em curso ter notícia de quais candidatos assinaram esta carta para estabelecer a relação entre os valores acima expostos e os

candidatos e seus partidos. Mesmo sem esses dados, averiguamos na notíciauma declaração de Diogo Lima [127], membro da Secretaria Executiva do Movimento Pessoas a Frente que deixa clara a estratégia da carta-compromisso. Segundo ele, o momento de escrita dos planos de governo é uma "janela de oportunidade" para o Movimento. Dito de outro modo, é um momento oportuno para que as propostas do movimento empresarial se transmutem em compromisso de ação da sociedade política.

Outro documento por nós destacado foi o Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro, feito em conjunto com a Mahin Consultoria, e lançado em 2023. Fruto do grupo de trabalho de Equidade Étnico-Racial promovido pelo Movimento Pessoas à Frente e pela Mahin Consultoria Antirracista, em 2022, o documento traz diagnósticos e recomendações.

Os diagnósticos reconhecem a desigualdade e a importância das políticas públicas. Por isso, o agente público é, também, sujeito imprescindível no processo, ou, nas palavras do Recomendações:

> Dada a relevância dessas lideranças, é fundamental que os processos que as atraem, selecionam, desenvolvem e mensuram o seu desempenho priorizem trazer profissionais com as competências políticas, gerenciais e técnicas adequadas para estar na linha de frente da promoção de políticas públicas que melhor atendam a população (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2023, p. 8).

Daí se desdobra a apropriação do conceito de "burocracia representativa". Reconhecendo que a administração pública brasileira é composta, majoritariamente, por pessoas brancas e, sobretudo, homens brancos, o documento defende o aumento da representatividade na burocracia para garantir a legitimidade das políticas públicas. Entende, corretamente, que esse processo é produzido historicamente desde o período colonial. Discorre como esse

[127] De acordo com seu perfil no LinkeIn, é graduado em Ciências Sociais pela UENF e pós-graduado em Gestão Pública (INSPER). Trabalhou de setembro de 2020 a maio de 2021 na Vetor Brasil e de maio de 2021 a outubro de 2023 no República.org. Desde janeiro de 2024 é Diretor de Produtos da Dendezê, inciativa preocupada com a equidade racial e a justiça climática. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/diogo-lima-aa8746183/. Acesso em 12 fev. 2025.

processo foi se atualizando ao longo da história, com a Lei de Terras de 1850, e com a "omissão" do Estado em 1988, no contexto da chamada redemocratização. Corrige a ideia de omissão logo a frente afirmando:

> o que aconteceu foi exatamente o contrário, o Estado foi ativo em cientificamente inferiorizar negros e indígenas, bem como em criminalizar suas manifestações culturais e espirituais6, com a perseguição a esses símbolos contribuindo fortemente para fundamentar estigmas sociais que aprofundaram a exclusão das populações negras em espaços de poder e prestígio (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2023, p.9).

Após a retomada histórica, identifica as razões atuais para a limitação ao acesso ao serviço público:

> pelos efeitos do racismo estrutural que obstaculizam historicamente seu acesso à educação formal (especialmente no nível superior), pela falta de referência de pessoas que se pareçam consigo nestes espaços para inspirá-las, pelos requisitos estabelecidos nos processos de seleção propriamente ditos, especialmente nos de carreiras mais concorridas, que valorizam conhecimentos técnicos que usualmente são reforçados em cursos preparatórios pouco acessíveis. E no caso das poucas pessoas que alcançam posições de liderança, o que se identifica são relatos de discriminação recorrente e a falta de políticas mitigadoras dos efeitos do racismo na permanência e no desenvolvimento em sua trajetória no serviço público (MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE, 2023, p.10).

Ou seja, há a identificação do racismo institucional, ainda que tratado como racismo estrutural. É claro que as estruturas são determinadas e determinam a institucionalidade, mas o que o Movimento, via esse documento, propõe é a ocupação de postos da administração pública por pessoas negras e indígenas, com vias a reduzir as desigualdades, desde que devidamente "treinadas", avaliadas e controladas por seus critérios de gestão. Entretanto, essa medida, obviamente importante, não supera esse aspecto estruturante da nossa formação social.

A parte de recomendações, explanada após os diagnósticos, traz: recomendações transversais, políticas de atração e seleção, e políticas de desenvolvimento, permanência e empenho, como evidenciado nas figuras abaixo:

A - RECOMENDAÇÕES TRANSVERSAIS

nº	Recomendação	Impacto	Complexidade
A.1	Estabelecer plano estratégico com metas de Equidade Étnico-Racial com previsão orçamentária em instrumentos de planejamento relevantes nos três poderes de todos os níveis de governo.	= Médio	≡ Alta
A.1.1	Estabelecer instrumentos de monitoramento e avaliação do cumprimento das metas.	= Médio	= Média
A.2	Sensibilizar e formar lideranças públicas sobre a relevância estratégica de uma agenda antirracista, oferecendo incentivos (financeiros e não financeiros) ao cumprimento de metas.	≡ Alto	= Média
A.3	Assegurar a coleta e a publicação periódica obrigatória de indicadores de Equidade Étnico-Racial no serviço público, com dados desagregados por órgão.	≡ Alto	= Média
A.3.1	Orientar e responsabilizar dirigentes públicos, inclusive em órgãos de controle, sobre a importância da coleta e publicização dos dados sobre o perfil étnico-racial e de gênero da força de trabalho do serviço público.	≡ Alto	= Média
A.3.2	Criar campo raça/cor a partir da autodeclaração, caso este campo ainda não conste no cadastro de pessoal.	≡ Alto	= Média
A.4	Criar e normatizar padrões unificados de coleta, atualização e publicação dos dados.	= Médio	– Baixa
A.5	Fomentar a criação e a institucionalização de Comitês de Equidade Étnico-Racial em um lócus estratégico dentro de cada governo, sob a coordenação do órgão central de gestão de pessoas e com composição plural.	– Baixo	– Baixa
A.6	Incluir competências de Equidade Étnico-Racial nas matrizes de competências do serviço público.	– Baixo	= Média
A.7	Promover a Equidade Étnico-Racial nos processos de aquisição de bens ou serviços para a administração pública.	≡ Alto	≡ Alta

B.POLÍTICAS DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO

nº	Recomendação	Impacto	Complexidade
B.1	Instituir metas progressivas de ocupação de cargos de liderança por Profissionais Negros e Indígenas ao longo do mandato.	≡ Alto	≡ Alta
B.1.1	Revisar as descrições de cargos de liderança e os requisitos para sua ocupação, visando reduzir os impactos do racismo na seleção de profissionais negros e indígenas.	= Médio	≡ Alta
B.1.2	Identificar, atrair e fortalecer candidatos negros e indígenas para posições de liderança, sistematizando o seu desempenho para aperfeiçoar as seleções.	= Médio	≡ Alta
B.1.3	Adotar práticas antirracistas no planejamento e na execução de processos seletivos para lideranças.	≡ Alto	= Médio
B.2	Aprovar uma legislação de aplicação nacional, introduzindo a reserva de vagas para profissionais negros e indígenas em todas as seleções, tais como concurso público, seleção de temporários e cargos comissionados.	≡ Alto	≡ Alta
B.3	Acelerar o ingresso de profissionais negros e indígenas no serviço público por meio da gestão estratégica da reserva de vagas e de outras modalidades de ação afirmativa.	≡ Alto	= Médio
B.4	Criar processos seletivos exclusivos para profissionais negros e indígenas em funções de entrada no serviço público.	– Baixo	≡ Alta



C - POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO, PERMANÊNCIA E DESEMPENHO

nº	Recomendação	Impacto	Complexidade
C.1	Criar e/ou fortalecer programas de integração de ingressantes no serviço público, adotando a equidade étnico-racial como prioridade transversal.	– Baixo	– Baixa
C.2	Promover o diagnóstico de competências de profissionais negros e indígenas com o objetivo de alocar sua força de trabalho de maneira estratégica no interior das organizações públicas.	= Médio	= Médio
C.3	Criar Programa de Aceleração de Lideranças Públicas Negras e Indígenas.	≡ Alto	= Médio
C.4	Engajar lideranças públicas a partir da formação contínua em equidade racial.	= Médio	– Baixa
C.5	Fortalecer a oferta permanente de cursos em equidade étnico-racial em escolas de governo.	– Baixo	– Baixa
C.6	Criar uma Rede de Lideranças Negras e Indígenas.	– Baixo	– Baixa
C.7	Adotar práticas antirracistas nos procedimentos de monitoramento e avaliação de desempenho.	– Baixo	– Baixa
C.8	Criar canais de acolhimento e escuta qualificada.	= Médio	– Baixa
C.9	Publicar periodicamente relatórios analíticos com indicadores de desenvolvimento, permanência e desempenho de profissionais negros e indígenas.	– Baixo	= Médio

As páginas seguintes se dedicam a aprofundar cada ponto elencado nos três temas, dando diretrizes práticas e exemplos concretos. Por fim, o final do documento é um glossário com conceitos fundamentais: ações afirmativas, colorismo, democracia racial, equidade racial, identificação racial, pacto narcísico da branquitude, racismo estrutural e racismo institucional.

Este tema, diversidade na gestão pública, é o único que encontramos trabalhos debatendo as ações do Movimento Pessoas à Frente. Especificamente, encontramos um em nossa busca no Google Acadêmico: “Entre a ilusão da liberdade e a permanência das amarras: contribuições dos programas de desenvolvimento de lideranças negras para a promoção da equidade étnico-racial nos cargos diretivos do setor público”, de três autoras vinculadas à Fundação João Pinheiro e publicado na revista da própria fundação [128].

[128] O artigo compõe o dossiê especial: Diversidade na gestão pública, com editores convidados e assistentes editoriais ligados à Fundação João Pinheiro e ao Movimento Pessoas à Frente. A editora Jéssika Moreira, do MPF, é Secretária Executiva do MPF, co-fundadora e coordenadora-geral do ÍRIS, Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará, Líder na Rede de Líderes da Fundação Lemann e especialista em Políticas Públicas para Cidades Inteligentes Pela USP. Essas informações estão disponíveis na nota de rodapé do editorial que Moreira assina em conjunto com Mônica Bernardi, da Fundação João Pinheiro. O dossiê completo pode ser acessado em: https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/issue/view/5.

No artigo, Azevedo, Oliveira e Bernardi se debruçam sobre três programas de desenvolvimento de lideranças negras: “Formação de Iniciativas Antirracistas” (Fiar), da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com o Ministério da Igualdade Racial (MIR); programa “Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso” (PLN), realizado pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro (EG); e, o programa “Ubuntu”, realizado pela Vetor Brasil.

O trabalho procura

> investigar se os programas de liderança negra contribuem para reduzir os efeitos prejudiciais do racismo no setor público. Duas hipóteses orientam a pesquisa: a) existem barreiras institucionais e sociais que limitam o acesso de negros aos cargos de liderança; b) os programas de lideranças negras podem contribuir para mitigar o racismo ao fomentar o debate sobre desigualdades raciais (AZEVEDO *et al.*, 2024, p.102).

O estudo apresenta dados do Ipea sobre a composição de raça e gênero do alto escalão do poder Executivo em cargos de comissão, traz intelectuais negros importantes, como Cida Bento e Silvio de Almeida, para reconhecer a existência do racismo institucional, para afirmar que o Movimento Pessoas à Frente atua para mitigar os problemas do racismo no Brasil. Diz o texto:

> Diante desse cenário, e com o objetivo de melhorar a prestação de serviços públicos e a qualidade das políticas públicas – por meio da implementação de uma agenda que problematize a desigualdade étnico-racial no setor público –, o movimento Pessoas à Frente, em parceria com a Mahin Consultoria Antirracista, criou um Grupo de Trabalho de Equidade Étnico-Racial (GT). Entre as finalidades da criação desse grupo estão a discussão sobre o racismo estrutural, no caso brasileiro, e a reflexão conjunta sobre alternativas e recomendações para mitigá-lo. O objetivo central do GT foi pensar em soluções para tornar a administração pública nacional mais diversa étnico-racialmente, por meio da elaboração de recomendações para que os governos implementem essa agenda (AZEVEDO *et al.*, 2024, p.109).

As autoras se preocupam em relacionar os programas estudados às recomendações do GT de Equidade Étnico-Racial produzido pelo Movimento Pessoas a Frente. Ou seja, o documento é considerado uma referência, um compilado de indicações, como se pretendia ao ser produzido.

Ao final, as autoras fazem um balanço dos programas, com foco nos desafios, que incluem "o viés inconsciente do racismo, desigualdades educacionais e uma cultura organizacional que não valoriza a diversidade", e nos benefícios, como "redes de apoio e o fortalecimento pessoal, mas há desafios como sobrecarga de trabalho e falta de engajamento de líderes não negros em ações antirracistas" (AZEVEDO *et al.*, 2024, p.121). Outros desafios são apontados, como a dificuldade das organizações públicas em promover o debate sobre a desigualdade étnico-racial e cargos diretivos, e como a conciliação da "gestão por competências" e do combate às desigualdades raciais.

Encontrar o artigo acima analisado nos fez ter contato com um dossiê publicado pela revista da Fundação João Pinheiro organizado por pessoas da própria fundação e do Movimento Pessoas a Frente. No editorial, encontramos *links* de acesso para estudos produzidos pelo Movimento. Ou seja, além de procurar embasar e influenciar o debate público e as políticas de gestão de pessoas do setor público, o MPF produz pesquisas sobre os temas aos quais se engaja. Encontramos duas investigações: Desigualdade de gênero em cargos de liderança no executivo federal [129]; e opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças [130].

O primeiro estudo [131] aponta um crescimento da representatividade feminina na alta liderança:

> O ponto de partida, em 1999, é muito baixo (18%), e teve um aumento até os 28% em 2014. Após esse período, a representação parou de crescer e assumiu um comportamento de oscilação entre 2015 e 2022. Porém, em 2023, primeiro ano do terceiro mandato do presidente Lula, houve uma melhora em relação à toda série histórica, com 38% de mulheres. Embora esse número esteja muito distante da participação feminina na sociedade (51,5%), pode indicar uma inflexão no caminho da maior igualdade de representação.

[129] Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf. Acesso em: 24 jan. 2025.
[130] Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/10/mpaf_pesquisa-funcionalismo.pdf. Acesso em: 24 jan. 2025.
[131] Assinado por Ana Diniz, Jessika Moreira, Luis Pedro Polesi de Castro e Tatiana Lemos Sandim.

E segue sua conclusão a partir de dados tabelados e analisados anteriormente, agora a partir da intersecção entre gênero e raça:

> A participação de mulheres negras nos postos de maior destaque também cresceu, aumentando para 11% (percentual superior aos anos anteriores, mas muito distante dos 28% de mulheres negras na sociedade brasileira). Essa trajetória recente de melhor representatividade dos grupos minorizados, embora positiva, é insuficiente para um cenário de paridade e de uma alta burocracia realmente representativa. Por isso, torna-se primordial que iniciativas em andamento sejam mantidas e fortalecidas pela Administração Pública e discutidas e monitoradas pela sociedade.

Aqui, o Movimento destaca três iniciativas à nível federal: o Decreto 11.443/2023 que dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo (30%) de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal; o Projeto de Lei 1.958/2021, em trâmite no Congresso, que prorroga por 25 anos e amplia para 30% a reserva de vagas em concursos públicos para negros, com metade destinada para mulheres negras; e o Concurso Público Nacional Unificado, realizado em 2024, objetivando o acesso equânime a cargos públicos. A nota técnica destaca que 56,2% das inscrições foram feitas por mulheres, o que pode iniciar uma transição a um funcionalismo menos masculino.

Já a pesquisa sobre o funcionalismo público, feito em parceria com o Datafolha em 2023, traz dados e questões pinçadas a partir da coleta, não traz análise como no primeiro caso. Alguns destaques: percepção sobre o impacto positivo de pessoas no governo, percepção do *despreparo* dos profissionais e da importância de *seleções estruturadas*, percepção da necessidade da avaliação constante do *desempenho* dos profissionais, percepção sobre a falta de representatividade no setor público brasileiro, defesa da *transparência* sobre cargos de confiança e comissionados. Observamos que a pesquisa feita, organizada a partir de questões estruturadas cumpre a função de validar o Movimento Pessoas a Frente, já que a investigação trata exatamente dos temas das iniciativas do movimento.

Os documentos produzidos sustentam as pautas prioritárias da iniciativa, as quais são: gestão de carreiras no Brasil, contratações temporárias, equidade de gênero, equidade étnico-racial, gestão de desempenho e desenvolvimento, política para lideranças, segurança jurídica, supersalários e transparência de dados sobre lideranças. Todas essas pautas têm estudos/nota técnica/modelo proposto/posicionamento.

Outro dado, fortalecendo a hipótese de entrelaçamento entre as duas frentes móveis aqui estudadas, é o de mantenedores. Assim como a Vamos, o MPF é mantido pela Fundação Lemann, pelo Humanize e pelo República.org. Assim, podemos dizer que o Movimento pavimenta o caminho para a Vamos consolidar suas ações.

4.3. Motriz: rearticulação do "efeito multiplicador"

Quando iniciamos as investigações sobre o que estamos denominando frentes móveis de ação, o *site* da Fundação Lemann apresentava apenas a parceria VAMOS e o Movimento Pessoas à Frente das assim chamadas iniciativas de gestão de lideranças no setor público. No meio do caminho, entretanto, a página mudou e trouxe uma nova iniciativa, ou melhor, uma nova frente móvel de ação: a Motriz.

Na página, a Lemann afirma que apoia o programa de trainee em gestão pública da Motriz, cujo objetivo é "atrair, selecionar, alocar e desenvolver profissionais que estão nos primeiros anos de carreira e que são altamente qualificados para cargos estratégicos nos governos, sempre com foco em equidade étnico-racial e de gênero" (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d). Mas é possível dizer que as relações entre a Lemann e a Motriz são mais profundas, já que a nova frente é resultado da fusão de dois outros velhos parceiros da Fundação Lemann: o Instituto Gesto e a Vetor Brasil.

As relações de Lemann e Motriz também podem ser observadas na composição dos conselhos estratégico e fiscal da Motriz. O conselho estratégico é formado pelo presidente Denis Mizne, também CEO da Fundação Lemann, por Susanna Lemann, esposa de Jorge Paulo Lemann e fundadora do Instituto Proa, Peter Graber, conselheiro administrativo da Fundação Lemann, Giovanny Harvey, Diretor Executivo Fundo Baobá e Ex-secretário Executivo de Políticas de Promoção da Igualdade Racial na Presidência[132], e Leila Velez, Fundadora e CEO da Curl Lab. Ou seja, três dos cinco membros têm relações com a Lemann ou com o Lemann, com destaque para o presidente, Mizne.

Já o conselho fiscal é formado por Camila Anker, diretora de densevolvimento institucional da Fundação Lemann, Jandaraci Araujo, co-fundadora do Conselheira 101 e ex-Diretora Executiva do Banco do Povo Paulista, e Paulo Miron, diretor executivo do Instituto Unibanco. Aqui, 1/3 do conselho também atua na Lemann, um número menor, porém, se pensarmos nos dois conselhos em conjunto, podemos dizer que há uma íntima relação.

Os cargos de direção da frente móvel de ação são ocupados por Joice Toyota, diretora executiva, Marco Camargo [133], diretor de desenvolvimento institucional e Fernanda Patriota [134], diretora de operações e portfólio. Além deles, Andrea Cabral [135] é gerente de operações e FP&A (planejamento e análise financeira).

---

[132] Conforme seu perfil no LinkedIn, ocupou o cargo de Secretário Executivo na Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República entre julho de 2013 e setembro de 2015, portanto, durante o governo Dilma Rousseff. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/giovanni-harvey-7a4a8051/. Acesso em: 13 fev. 2025.

[133] De acordo com seu perfil no LinkedIn, fez mestrado em administração pública na Harvard Kennedy School. Tentamos averiguar se foi um Lemann fellow, mas não conseguimos confirmar a informação. Ainda assim, averiguamos que ele esteve junto de Joice Toyota no encontro anual de Fellows de 2017, ambos representando a Vetor Brasil. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/m-camargo/; https://fundacaolemann.org.br/noticias/encontro-anual-de-fellows-e-imersao-de-talentos. Acesso em: 13 fev. 2025.

[134] Não localizamos seu perfil no LinkedIn.

[135] Foi *treinee* de Gestão Pública entre março de 2018 e fevereiro de2019 na Vetor Brasil; foi Gestora de projetos na Fundação Lemann entre março de 2019 e março de 2021; trabalhou no Instituto Gesto por quatro anos, tendo sido gerente de implementação de políticas públicas e coordenadora de implementação

O processo de união foi noticiado dia 13 de março de 2023 na Folha de São Paulo. De acordo com a notícia, o processo foi comandado por Joice Toyota, co-fundadora da Vetor Brasil, e Fernanda Patriota, diretora-executiva do Gesto. Na mesma notícia, Toyota diz que

> "A fusão de ONGs é algo pouco usual no Brasil mas muito comum em outros países, como nos EUA: um processo cuidadoso e gradual de união de equipes, metodologias, projetos e metas a alcançar. No curto prazo, ambas as marcas coexistem e se mantêm ativas alavancando todo o reconhecimento que possuem com governos, doadores e lideranças no Brasil inteiro", disse Joice Toyota, da Vetor (WIZIACK, 2023, s/p).

Apesar de não termos muitas informações sobre a atuação dessa frente, dada sua criação recente, a fala de Toyota destacada acima evidencia o objetivo do processo: ampliar o alcance de cada iniciativa, bem como somar experiências.

A Motriz se define no seu sítio eletrônico como

> 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 (MOTRIZ, s/d).

Ainda conforme o *site*, a Motriz atua a partir de dois programas: Formar e Plantar. E de duas formas: a partir do "processo de diagnóstico, implementação e monitoramento de políticas educacionais que tem comprovação de impacto na melhoria da aprendizagem" e "desenvolvimento de gestores públicos, lideranças e educadores" (MOTRIZ, s/d).

4.3.1. Intervalo: Vetor Brasil

> Resolver o problema da educação passa por coisas muito além da secretaria de educação, o problema da educação não está só ali na sala de aula. Existe um sistema imenso e super caro por trás disso que tem uma burocracia inteira que a gente tem que levar adiante que impacta em cada um dos serviços que a gente entrega nas áreas fins do governo (FECOMERCIO, youtube, 13/09/2016).

Assim responde Joice Toyota, fundadora do Vetor Brasil, a uma pergunta feita em uma entrevista publicada no dia 13 de setembro de 2016, no canal do *YouTube* da

de políticas públicas. Informações disponíveis em: https://www.linkedin.com/in/andrea-cabral-460087157/. Acesso em: 13 fev. 2025.

organização empresarial Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio/SP) [136][137]. Em linhas gerais, o Vetor Brasil é um Aparelho Privado de Hegemonia Empresarial voltado para o treinamento de intelectuais orgânicos para trabalharem nos diferentes aparelhos do Estado brasileiro com o objetivo de produzir o consenso em torno do ideal da Gestão Pública empresarial. Nesse sentido, entendemos que o treinamento oferecido pelo APHE se dá por meio de ações formativas às pessoas (concursados ou comissionados) que trabalham na Gestão Pública ou pessoas que pretendem trabalhar, estes últimos são selecionados, preparados e introduzidos por meio de estágio, assessoria ou selecionados para os cargos de alto escalão.

O APHE Vetor Brasil foi fundado em 2015, na cidade de São Paulo, inscrito no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica da Receita Federal, na qualidade de associação privada sem fins lucrativos. Os primeiros sócios administradores, no ato da fundação, eram Joice Toyota Mendes e José Frederico Lyra Netto. Vale mencionar que Toyota participou da gestão do estado do Mato Grosso e compôs, em 2013, a Secretaria de Educação do Estado de Goiás, no bojo da conhecida reforma gerencial e privatista do Estado, sob a administração do governador Thiago Peixoto (PMDB), com o denominado "Pacto Educacional Todos Pela Educação: um futuro melhor exige mudanças", no período de 2011 a 2014 (FARIAS, 2021). Lyra Netto também trabalhou, no mesmo período, no Escritório de Assuntos Estratégicos, ambos integraram o Programa de Bolsas Lemann *Fellowship*, tendo recebido bolsa de estudos da Fundação Estudar e da Fundação Lemann para cursar graduação e pós-graduação fora do Brasil. Os dois foram para os Estados Unidos, mas, enquanto Toyota cursou Mestrado em Educação na Universidade

[136] Essa seção tem por base o artigo: FARIAS, Adriana; CARIELLO, Lisia. Vetor Brasil, o "case de sucesso" do conglomerado Lemann. *TEMPOS HISTÓRICOS (EDUNIOESTE)*, v. 28, p. 130-160, 2024.

de Stanford entre 2013 e 2015, Lyra fez o Mestrado em Políticas Públicas em Harvard, nos anos de 2014 e 2015 (CARIELLO, 2021).

A introdução do modelo da Nova Gestão pública (NGP), expressão criada pelos teóricos liberais (HOOD, 1991) amplamente difundida pelos organismos internacionais [138], no governo de Goiás, a partir de 2011, assim como a assessoria a outros estados e municípios e a participação na rede de *fellows* Lemann foram laboratórios para os fundadores do Vetor Brasil. Eles identificaram a partir das suas assessorias em empresas, administrações públicas e dos resultados do Programa Gestão para o Sucesso, da Fundação Lemann, uma demanda potencial no setor público, ou nicho de mercado, isto é, a falta de pessoas "treinadas ou profissionalizadas" para o cumprimento das agendas da gestão pública para atender aos ajustes fiscais preconizados pela Reforma Administrativa do Estado, aprofundada no Brasil, por Fernando Henrique Cardoso (FHC), nos anos 1990, com a orientação intelectual de Bresser Pereira, então Ministro do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (BRESSER PEREIRA, 1997).

Vetor Brasil se especializa no atendimento da demanda por gerentes, isto é, na seleção e no treinamento de pessoas para cargos comissionados para a implantação do modelo de Gestão por Resultados para tanto, o produto e o serviço a ser vendido para o poder público é a formação e ou seleção de intelectuais organicamente vinculados aos interesses empresariais.

A pesquisa também encontrou, nos registros dos Relatórios da Fundação Estudar, dois outros co-fundadores e articuladores iniciais do Vetor Brasil anterior a 2015, são

[138] A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por exemplo, tem entre as suas orientações a qualificação e eficiência como um dos pilares a serem alcançados pelos países para o serviço público.

eles: Rafael Martines [139] e Tiago Mitraud [140]. Martines foi gerente de Projetos de Gestão Fiscal do Vetor quando a organização prestava assessoria para a prefeitura de Araguaçu (TO). Seguiu sua carreira em uma empresa destacada de consultoria estratégica, a Bain & Company, cujo modelo de trabalho é centrado na gestão meritocrática. Ele também foi bolsista da Fundação Estudar (2014) e premiado pela Fundação Lemann Fellowship (2014). Tiago esteve na Fundação Estudar como Coordenador de Projetos (2011-2014) e Diretor Executivo do Programa de Bolsas (2015-2017), participou das primeiras experiências do Vetor Brasil e seguiu carreira parlamentar ao lado de Tábata Amaral (PDT/PSB/SP) e Felipe Rigoni (PSB/PSL/União Brasil).

Mitraud, Amaral e Rigoni têm em comum o fato de terem sido alunos do RenovaBR, APHE fundado em 2017 por Eduardo Mufarej. O RenovaBR tem foco na formação de políticos para disputarem cargos no poder legislativo. De acordo com o Relatório de Atividades de 2018, no mesmo ano, dos 133 líderes formados pela iniciativa, 117 concorreram a cargos e, juntos, receberam mais de 4,5 milhões de votos e 17 foram eleitos, dentre os quais, os três supracitados (RENOVABR, 2018, p.13). Além disso, os três compõem o Movimento Acredito, que tem José Frederico Lyra Netto como um de seus fundadores. Algumas reportagens apontam Amaral como co-fundadora, mas não conseguimos confirmar esta informação. Enquanto o RenovaBR é uma escola de políticos, o Acredito é uma espécie de agenda com pautas liberalizantes, que inclui, por

[139] Rafael Martines é graduado em Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas (FGV); Master em Business Administration (MBA) em Administração na Columbia Business School; Columbia, SIPA. Diretor Executivo de Consultoria Educacional e Marketing na Plataforma SAS de Educação. Conselheiro da Consultoria Integração Público Privada (ICO); Presidente e Diretor Administrador Financeiro da Brasil Júnior. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/rafael-martines/?originalSubdomain=br. Acesso em: 4 ago. 2023.

[140] Tiago Mitraud é graduado em Administração pela UFPR e participou do Programa de Desenvolvimento de Liderança, Harvard Business School, Boston. Ex- Presidente da Brasil Júnior e do Conselho Nacional da Juventude; Participou do programa de desenvolvimento para Líderes Públicos realizado pela Lemann, com apoio da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade (RAPS). É deputado federal do estado de Minas Gerais pelo Partido NOVO (2019-2023). Titular da Comissão de Educação (2020-2022). Frente Parlamentar de Apoio ao Ensino Militar no Brasil – FPAEMB. Líder formado pelo Movimento Renova.Br. Integra o Movimento Pessoas à Frente.

exemplo, “economia competitiva”, Reforma da Previdência, combate à corrupção e “gestão pública moderna e eficiente”. Percebemos, então, que a rede Vetor, Renova e Acredito atuam de maneira complementar.

Com a expansão das suas atividades e dos estados e municípios atendidos, Vetor aparece na lista de organizações do Movimento Todos pela Educação, integra as Frentes Móveis de Ação Empresariais organizadas pela Lemann, voltadas para a gestão pública, dentre elas o Programa Aliança que reúne vários APHEs (Fundação Lemann, República.Org, Humanize e Fundação Brava), o Movimento Pessoas à Frente que tem uma lista enorme de organizações que redigem uma carta de intenções que expressa interesses com os rumos do país, às vésperas das eleições (FARIAS, 2022).

A história institucional do Vetor e da aproximação entre os fundadores confirma o “efeito multiplicador” de APHEs a partir das organizações de origem (Fundação Lemann, Fundação Estudar e Ismart) e da fusão entre eles, como demonstra a anunciada fusão no site da organização, em 2023, entre Vetor Brasil e Instituto Gesto (VETOR BRASIL, 2023). O Instituto Gesto é uma organização também criada pela Fundação Lemann responsável pela gestão do Programa Formar. O seu escopo de atuação é próximo do Vetor Brasil com uma particularidade que é a experiência direta com a formação de profissionais da educação (professores e gestores) a partir da experiência do Programa Formar, voltado para a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) nas redes públicas de ensino.

O apoio técnico e o apoio financeiro das organizações são decisivos para que a *startups* ganhem espaço no mercado filantrópico do capital (FONTES, 2020). 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. No Vetor não foi diferente, participaram Denis Mizne (diretor da Fundação Lemann), Regina Pacheco (FGV/ENAP) e André Barrence,

entre outros. O financiamento do Vetor é feito inicialmente pela Fundação Lemann desde sua origem, visto que o piloto do Programa de *Trainees* teve contribuição financeira dessa Fundação, além do Instituto Natura, conforme aponta a matéria "Política mão na massa: o Vetor Brasil quer criar uma rede de transformadores na gestão pública 2016" escrita por Italo Rufino (RUFINO, 2016). As duas organizações continuaram apoiando o Vetor Brasil, juntamente com novas, tais como Instituto República e o Multiplique, do Rio de Janeiro (RUFINO, 2016). E ainda,

> A Fundação Estudar também entrou na empreitada com apoio operacional ao processo seletivo e divulgação das vagas do programa de trainees. Outra ajuda financeira veio da própria Universidade de Stanford, quando Joice ganhou uma competição de empreendedorismo social entre estudantes. Com um prêmio de 110 000 dólares (...) (RUFINO, 2016).

No *site* do Vetor Brasil estão listadas as organizações e empresas apoiadoras, são elas: Cosan, Fundação Brava, Fundação Itaú Social, Itaú Educação e Trabalho, Instituto Betty E A. Jacob Lafer, Instituto *Credit Suisse Hedging-Griffo*, Instituto Gol, Instituto Humanize, Fundação Lemann, Instituto Sonho Grande, Movimento Profissão Docente, The Haddad Foundation. Microsoft e Confluentes. As organizações apoiadoras podem contribuir com apoio técnico ou financeiro, o tipo e os valores das doações podem ser encontrados nos relatórios de auditoria ou nos relatórios anuais, o que permite acompanhar com maior transparência o desenvolvimento das atividades. Para se ter uma ideia das doações, no ano de 2020, o Vetor recebeu o valor de 4.2 milhões de reais de uma escritora estadunidense (VETOR BRASIL, 2022).

A fala de Toyota que abre essa seção evidencia a estratégia geral de atuação do Vetor: formar "pessoas" que atuem no Estado brasileiro auxiliando e implementando as políticas públicas nas mais diversas áreas das secretarias estaduais e municipais Brasil afora, com forte incidência na educação. Situados no processo de seleção – e em alguns casos de treinamento – para pessoas trabalharem em postos da administração estatal, o

Vetor Brasil se dedica a captar jovens recém-formados buscando experiência e posicionamento no mercado de trabalho. O treinamento é feito em parte presencial e ou a distância com o uso de plataforma criada para este fim, com modalidades distintas. A inserção nos postos de trabalho não gera vínculo empregatício, está sob o ordenamento jurídico do estágio, da contratação para cargo de comissão de livre nomeação ou bolsa de estudos A remuneração é de responsabilidade do poder público e ou empresa, o salário varia de governo para governo (SOBRAL, MOREIRA, OKAWA, 2016, p.26).

O "público-alvo" principal do APHE é o jovem recém-formado, o que encontra terreno fértil na atualidade brasileira, à medida em que essa parcela da população integra as estatísticas das altas taxas de desemprego. No segundo semestre de 2020, por exemplo, essa taxa foi de 13,9%, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (SOBRINHO, 2021). Conforme mostra pesquisa realizada pelo Núcleo Brasileiro de Estágios (NUBE), "a cada dez profissionais que receberam seus diplomas entre 2019 e 2020, cinco estão sem trabalhar e 28% deles desempregados há mais de um ano" (SOBRINHO, 2021). O cenário é propício para a parcela jovem da população que tem escolarização e está desempregada submeter-se aos Programas de Estágio com inserção voluntária e ou recebimento de bolsas, sob a promessa de emprego futuro, após longas e tensas jornadas de trabalho, sob o jargão de que este é o caminho para o sucesso e ou impacto na transformação da gestão pública.

Assim, o Vetor Brasil inicia em 2015 suas ações com o Programa *Trainee* de Gestão Pública (PTGP) amplia para outros programas e projetos, dentre os quais o Programa Líderes de Gestão Pública (PLGP), o Programa de Seleção Customizado (PSC), Líderes da Aprendizagem, o Projeto Ubuntu e o Programa Residência em Gestão Pública, todos com foco em educação/formação.

A compreensão do funcionamento dos Programas do Vetor Brasil passa também pela extensão territorial dos acordos que o APHE firmou com o poder público de vários estados e municípios, para citar alguns deles: Alagoas, Amazonas, Bahia (Salvador), Bahia (Alagoinha), São Paulo, Ceará, Minas Gerais, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Rio de Janeiro (Niterói), Santa Catarina, Santa Catarina (Blumenau), São Paulo, São Paulo (São Paulo), Sergipe, Paraná e Paraná (Londrina). Alguns dos Programas foram objeto de estudos em dissertações, artigos e tratados nos conteúdos de matérias jornalísticas.

Um caso que virou trabalho de conclusão de curso da pós-graduação em Implementação de Políticas Educacionais foi o de Sergipe. Camila de Araújo Lopes foi residente do Vetor Brasil na Secretaria Estadual de educação e trabalhou na elaboração, na gestão e na operacionalização do chamado Currículo Sergipano (LOPES, 2021). Também formou técnicos de diretorias regionais para contribuírem nas formações síncronas, bem como foi formadora e gestora do Planejamento para o Ensino Remoto da Nova Escola[141]. Como articuladora e elaboradora, podemos considerar Lopes como uma intelectual que trabalha organicamente no sentido de materializar, reproduzir e expandir os interesses do Vetor Brasil.

A Prefeitura Municipal de Niterói, cidade na região metropolitana do Rio de Janeiro, aderiu ao Programa *Trainee* de Gestão Pública no ano de 2018 por meio da Lei nº.3305/2017 que criou a Controladoria Geral do Município e o Quadro dos Profissionais de Gestão Governamental. O Edital nº.005/2018 diz nas suas disposições preliminares

[141] A marca Nova Escola, fundada em 1986 pela Fundação Victor Civita como Revista Nova Escola, pertence desde de 2018 à Fundação Lemann. Sobre isso, conferir: PEREIRA, J. Nova Escola e padrão BNCC de docência: a formação do professor gerenciado. 176f. 2019. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Florianópolis, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214696. Acesso em: 3 ago. 2023.

que “o Processo Seletivo será realizado em parceria com a organização sem fins lucrativos Vetor Brasil, com enfoque no recrutamento, seleção e desenvolvimento de talentos para a gestão pública, com fundamento no Acordo de Cooperação nº 002/2018 firmado com a Prefeitura Municipal de Niterói” (2018, p.2-3). Conforme documento municipal, Vetor Brasil foi responsável pela primeira etapa do processo, que compreendeu:

> a) preenchimento e comprovação de informações pessoais, b) aprovação nas provas objetivas de múltipla escolha realizadas de forma on-line (atualidades, lógica e português); c) a aprovação na avaliação objetiva de vídeos de motivação; d) a aprovação nas entrevistas baseadas em critérios objetivos de aferição de competências conduzidas pelo Vetor Brasil; e e) preenchimento pelo candidato de suas preferências por área de atuação e por Unidade da Federação (PREFEITURA DE NITERÓI, 2018, p.4).

As duas outras etapas ficaram a cargo da Prefeitura: a segunda foi uma redação e a terceira, uma entrevista com o gestor municipal. Ainda conforme o edital, foram abertas 16 vagas para *trainees*, entretanto, Vetor Brasil, em descrição de vídeo a respeito da experiência, relata que 10 pessoas foram selecionadas em um universo de 4.000 inscrições. Conseguimos mapear, pelo vídeo institucional, nove nomes e algumas funções: Victória Chermont [142] (projeto pró-sustentável); Lucas Turmena [143](cidades inteligentes); Sofia Metteheim [144] (monitoramento e aceleração de projetos considerados estratégicos); Isabela Tramansoli [145] (monitoramento e aceleração de metas estratégicas);

[142] Foi *Trainee* de Gestão Pública na Secretaria Executiva de Niterói entre 2017 e 2018; foi analista de Gestão Pública da Prefeitura Municipal de Niterói (2017-2019). Desde 2019 é Coordenadora de Projetos do Vetor Brasil - Programa de Residência em Gestão Pública. Informações retiradas do LinkedIn. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/victoria-chermont/?originalSubdomain=br. Acesso em: 3 ago. 2023.

[143] Foi Analista de Gestão Pública na Secretaria de Planejamento de Niterói entre 2017 e 2019. Cf.: https://www.linkedin.com/in/lucasturmena/details/experience/. Acesso em: 3 ago. 2023.

[144] Depois de ser *Trainee* do Vetor Brasil em Niterói foi Gerente de Inovação da Prefeitura Municipal de Salvador (2019-2020) e, desde 2020, é Coordenadora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Secretaria de Cultura do Estado do Ceará. Cf.: https://www.linkedin.com/in/sofiamettenheim/. Acesso em: 3 ago. 2023.

[145] Antes de ser *Trainee* Vetor Brasil, Tramansoli trabalhou por 3 anos na Prefeitura de São Paulo em diferentes cargos. Na Secretaria de Planejamento e Modernização da Gestão de Niterói trabalhou na implementação do ObservaNit, “sistema municipal de indicadores que opera como instrumento de monitoramento e avaliação das ações da prefeitura para alcançar os compromissos assumidos”, conforme seu LinkedIn. Depois de Niterói, integrou entre 2019 e 2022 o República.org como Gerente de Projetos. Cf.: https://www.linkedin.com/in/isabela-tramansoli-16308b99. Acesso: 3 ago. 2023.

Henrique Lagoeiro [146]; Andressa Lima [147] ; Vinicius Natacci [148]; Lucca Viersa [149] ; Giordano Antoniazzi [150] (VETOR BRASIL, 2020).

A seleção para o cargo de secretário regional de educação de dez municípios da região norte do estado Paraná por meio da criação de uma Secretaria Regional de Educação vinculada ao Consórcio de Desenvolvimento e Inovação do norte do Paraná (Codinorp), foi objeto de estudos de Farias (2023). O estudo relata que a seleção percorreu os mesmos protocolos do Programa Líderes de Gestão Pública realizado em outras cidades e estados. De acordo com a pesquisa realizada por Farias (2023) a experiência deixou de figurar entre as experiências de sucesso do Vetor Brasil, quando da decisão do Ministério Público do Paraná de questionar os procedimentos jurídicos de contratação de um Secretário Regional, com o intuito de substituir todos os outros na função designada. Vetor Brasil em seu *site* anunciou que não teve nenhuma responsabilidade sobre o assunto e que o profissional selecionado, dentro do fluxo dos seus protocolos, não foi escolhido por eles para assumir o cargo comissionado de alto escalão.

Em contrapartida, o considerado por eles "caso de sucesso" do Vetor foi realizado na região norte do Paraná, em Londrina, para a seleção do cargo de secretário municipal de educação. Esta experiência aparece com frequência no *site*, nas matérias publicitárias

[146] Cf.: https://www.linkedin.com/in/henriquelagoeiro/. Acesso em: 3 ago. 2023.
[147] Depois de acabar o Programa, Andressa Lima permaneceu na Prefeitura de Niterói até 2021 enquanto Analista de Gestão Pública e gerenciou o Programa Região Oceânica Sustentável. Cf.: https://www.linkedin.com/in/andressa-ferreira-lima/. Acesso em: 3 ago. 2023.
[148] Cf.: https://www.linkedin.com/in/viniciusyn. Acesso em: 3 ago. 2023.
[149] Seu LinkedIn está desatualizado.
[150] De acordo com seu perfil no LinkedIn, foi "responsável pela modelagem do projeto de utilização dos royalties do petróleo para o município (Fundo de Equalização da Receita), bem como modelei o Projeto Poupança Escola e elaborei Termos de Referência para utilização e gestão de espaços públicos. Também elaborei informativos e boletins relativos ao Desenvolvimento Econômico de Niterói para a tomada de decisão de políticas e ações. Fiz parte em elaborar e monitorar o Plano de Metas do município, bem como auxiliar na elaboração da Lei Orçamentária Anual e no Plano Plurianual. Articulei e auxiliei na organização do evento da Frente Nacional de Prefeitos e ajudei a organizar eventos e workshops de Gestão Pública". Elaborou planos de governo para os prefeitos de Rio de Janeiro e Porto Alegre em 2020, bem como de "vereadora eleita em Porto Alegre" - ele não especifica em seu perfil. Desde 2021 é assessor da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento do Município do Rio de Janeiro. Cf.: https://www.linkedin.com/in/giordanoronconi. Acesso em: 3 ago. 2023.

e artigos publicados sobre o assunto (VETOR BRASIL, 2016). O processo de seleção seguiu o protocolo de testes, sabatinas com bancas e entrevistas. A selecionada não é servidora pública da rede municipal de educação, tampouco habitante da cidade de Londrina, mas uma profissional que tinha lastro institucional muito parecido com outros selecionados, com passagem pelos programas das Fundações Lemann e Estudar e posterior engajamento com a Rede de Lideranças (FARIAS, 2023). A atuação do APHE Vetor Brasil teve continuidade no município quando do processo de formação e seleção de diretores da rede pública municipal para assumirem a gestão escolar.

Os estados de São Paulo, Paraná e Minas são destacados pelo Vetor Brasil como referências da organização para o trabalho com RH estratégico. O destaque dado às experiências significa adesão ao projeto gerencialista, a exemplo do que se tem no estado do Paraná. O governo do Paraná, em dezembro de 2022, publicou Edital nº02/2022, denominado Projeto Parceiro de Escola com o objetivo de privatizar a gestão de 27 escolas públicas. Com a ampla mobilização dos movimentos sociais, sindical e das comunidades escolares somente duas escolas implementaram o Projeto.

Em artigo publicado na Revista Problemas Brasileiros, Marco Camargo, diretor do Vetor Brasil, discorreu a respeito dos problemas educacionais da gestão pública brasileira e afirmou que a base das propostas do APHE é a reforma administrativa da gestão do Estado sob concepção gerencialista. As referências estadunidenses de *Stanford* e *Harward* são citadas como exemplos de experiências de formação que aliam a prática à teoria, da inserção prática dos estudantes nos locais de trabalho. Comentou que o Residência em Gestão Pública é "Fruto da parceria do Vetor Brasil com a Fundação Lemann e o Instituto Sonho Grande, o programa combina a pós-graduação *lato sensu* em Gestão Pública com a experiência na implementação de duas políticas centrais na

educação pública: a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI) ” (CAMARGO, 2022).

Observa-se que as ações do Vetor Brasil estão concentradas naquilo que eles denominam de “seleção de pessoas”, na formação do que eles dizem ser um time e que esse time seleto de pessoas com capacidade para resolução dos problemas da Gestão Pública e os resultados serão efetivos. Os produtos produzidos e oferecidos pelo Vetor Brasil transformam o bem público em mercadoria, muito bem identificados no *site* da organização que trilha o caminho para os seus clientes adquirem os seus produtos, nas margens dos marcos regulatórios, efetivam de várias formas, já demonstradas, a privatização da gestão pública [151].

Tais iniciativas difundem a suposição de que a Gestão Pública não é produto das relações sociais e históricas de disputa societária, de projetos de classes distintas. Agem no sentido de retirar das “pessoas selecionadas” o seu pertencimento de classe e do agir no mundo com consciência histórica e posicionada. Concentram o discurso de que as pessoas são a resolução dos problemas. Afinal elas devem cumprir com eficiência e eficácia a agenda neoliberal do Estado e o seu funcionamento dentro da Cultura de Resultados.

4.3.1. Programa Formar: raízes da Motriz

O Programa Formar nasceu na Fundação Lemann como uma ampliação do Programa Gestão para a Aprendizagem, tendo sido gerido pelo Instituto Gesto. O curso

[151] A página do Vetor Brasil foi atualizada e em cada programa o cliente (Gestor Público) encontra os passos para contratação dos serviços e o indicativo da Lei que permite a contratação (Etapas de implementação do Programa- Contrate – Lei n. 13. 019, conhecida como Lei MROSC). Cf.: https://www.vetorbrasil.org/service/trainee-de-gestao-publica/. Acesso em: 3 ago. 2023.

Gestão para a Aprendizagem que se transformou no Programa Formar é o objeto mais estudado sobre a Fundação Lemann, de acordo com nosso levantamento bibliográfico, já que das 14 pesquisas sobre a Lemann, 4 analisam o Programa e deixam essa ênfase evidente no título.

Conforme aponta Kelly Sakata em artigo resultado de sua dissertação, a criação do Gestão para a Aprendizagem data de 2013, quando era um curso a distância voltado para a aprendizagem, que incentivava o planejamento e a observação das turmas (SAKATA, 2019).

> O curso era formado por dois módulos temáticos e por um módulo de acompanhamento para implementação do plano de ação. O primeiro era comum a todos os cursistas e abordava o tema gestão estratégica. No encontro presencial, que acontecia no início do curso, eram abordados os temas de liderança e gestão estratégica, com apresentação de casos e oficinas práticas. Ele era implementado na escola pela equipe gestora ao longo do semestre seguinte e acompanhado pelos formadores. Assim, a criação do curso com certificação para formadores ocorreu em 2014 e em 2015. Este curso estava atuando em 24 estados brasileiros e Distrito Federal, com o chamado projeto piloto. Em 2016, o curso já havia formando mais de 3.000 gestores e 5.000 professores, alcançando mais de 1.500 escolas atendidas em todo o Brasil (SAKATA, 2019, p.531).

Como trata a autora, o curso foi um "projeto piloto", uma fase de testes e de elaboração do que viria a ser o Programa Gestão para a Aprendizagem em 2016, quando no segundo semestre o programa já estava atuando em nove secretarias de educação – em 348 escolas, abarcando 120 mil alunos, com ênfase no Ensino Fundamental - que foram selecionadas pela Fundação Lemann, a saber: as municipais de Campina Grande (PB), Recife (PE), Franca (SP), Taubaté (SP), Campos do Jordão (SP), Castro (PR) e Ponta Grossa (PR), e as estaduais de Alagoas e Sergipe (SAKATA, 2019, p.531). Esse acordo se dá via Edital de seleção, que também foi analisado pela pesquisadora, tendo concluído que

> Ao problematizar a contrapartida das ações realizadas pelas redes de ensino, percebemos que a FL não discute, em seus materiais, as condições financeiras de implementação das políticas educacionais. Como quesito de qualidade, ela indica uma série de medidas que dependem justamente dessas condições, que ficam ao encargo das redes, como arcar com despesas de formadores do parceiro técnico; assegurar a infraestrutura; e assegurar condições para realização das atividades pedagógicas do programa. Neste sentido, identificamos que a FL não arca com as despesas na implementação do PGA,

> somente com a mão de obra dos formadores que se deslocam, com tudo pago pela prefeitura, até as secretarias de ensino (SAKATA, 2019, p. 532-533).

Nesse sentido, a "parceria" compreende as redes de educação cumprindo as exigências da Fundação Lemann, em contrapartida a Fundação Lemann trabalha para a "melhoria da aprendizagem dos alunos" e, segundo Sakata, a Lemann desenvolve índices próprios de mensuração da qualidade de educação.

Após a ampliação do programa em 2016, em 2017, durante o governo golpista de Michel Temer, a iniciativa passa a ter duas novas parcerias que vão modificar sua estrutura: a Elos educacional e o Mathema. A partir de então, o Gestão para a Aprendizagem passa a enfatizar o ensino de matemática, objetivando "preparar formadores das secretarias, para que eles possam repassar, aos professores da rede, um conhecimento das melhores estratégias de ensino e aprendizagem em disciplinas específicas, no caso, na especialidade de Matemática" (SAKATA, 2019, p.533).

Foi em 2018 que o Programa Gestão para a Aprendizagem se tornou Programa Formar, que também amplia a duração do programa: antes, as redes estabeleciam dois anos de "parceria", agora, são três anos. Quando essa alteração ocorre, o Gestão para a Aprendizagem abrangia 600 mil alunos, 1.500 profissionais da educação e 17 redes públicas, que foram incorporadas ao novo programa.

Desde 2021, o Programa Formar é implementado pelo Instituto Gesto e é, como diz no site da Fundação Lemann

> destinado ao aperfeiçoamento da gestão de redes públicas de educação no Brasil por meio do acompanhamento de políticas educacionais e a troca de experiências entre as 27 redes estaduais e municipais participantes. O programa é customizado para cada rede e pode durar até três anos. Durante a fase de implementação, pensamos nos desafios e oportunidades da rede junto com professores, secretarias de educação, consultores e especialistas (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

Averiguamos a informação da atuação do programa em 27 redes estaduais e municipais, entretanto, chegamos ao levantamento de 25 redes listadas no site do Instituto Gesto, a saber: nas redes estaduais de Alagoas, Amapá, Pernambuco, Piauí e Sergipe; e nas redes

municipais de Fortaleza (CE), Juazeiro do Norte (CE), Cariacica (ES), São Luís (MA), Marabá (PA), Campina Grande (PB), Cabo de Santo Agostinho (PE), Caruaru (PE), Recife (PE), Castro (PR), Ponta Grossa (PR), Rio de Janeiro (RJ), Porto Velho (RO), Joinville (SC), Diadema (SP), Franca (SP), Francisco Morato (SP), Mogi das Cruzes (SP), São Vicente (SP) e Taubaté (SP).

Os "parceiros" do Instituto Gesto são divididos no site em duas categorias: Parceiros Investidores e Parceiros Técnicos. Sobre os primeiros, afirmam: "Nossa mantenedora[152] e nossos parceiros investidores fazem os programas acontecerem e potencializam o nosso ecossistema de impacto" (INSTITUTO GESTO, s/d). No Programa Formar são "parceiros investidores": AT&T [153] e Jacobs Foundation [154], e, especificamente no Rio de Janeiro, Fundação Behring [155] e Humanize, e em Recife e Porto Alegre Instituto Natura. Já no Programa Plantar são "parceiros" Climate and Land Use Alliance [156] e Porticus [157]; enquanto o Programa Fortalecer tem o VAMOS (que congrega Fundação Lemann, Humanize e Instituto.org). Os parceiros técnicos, aqueles que "constroem conosco soluções para endereçar os principais desafios do país" (INSTITUTO GESTO, s/d) são: Porthema [158], Mathema [159], Avisa Lá [160], Elos

[152] Inferimos que se trata da Fundação Lemann.
[153] Companhia estadunidense de telecomunicações.
[154] Fundação privada ligada à família suíça Jacobs. Disponível em: https://jacobsfoundation.org/jacobs-family/. Acesso em: 06 out. 2023.
[155] Fundação familiar que, em suas palavras, usa seus conhecimentos sobre negócio para financiar projetos sociais voltados para a juventude. Disponível em: https://fundacaobehring.org/quem-somos/. Acesso em: 06 out. 2023.
[156] Aliança entre Climateworks Foundation, The David and Lucile Packard Foundation, Ford Foundation, Gordon and Betty Moore Foundation e Good Energies by Porticus. Essa iniciativa visa mitigar as alterações climáticas a partir do potencial das florestas e do uso da terra. Disponível em: https://www.climateandlandusealliance.org/about-us/. Acesso em: 06 out. 2023.
[157] Iniciativa com foco em um futuro sustentável com dignidade humana. Disponível em: https://www.porticus.com/en/home. Acesso em: 06 out. 2023.
[158] Versão de Língua Portuguesa do Mathema. Está incluído no Grupo Mathema.
[159] O Grupo Mathema, fundado pela Katia Smole em 1997, vende serviços relacionados ao Ensino de Matemática focado na formação de professores de todas as etapas da Educação Básica com cursos presenciais, semipresenciais e online, incluindo oficinas, grupos de estudo, palestras, assessoria pedagógica e formação de formadores a partir da "metodologia Mathema". Disponível em: https://mathema.com.br/o-grupo-mathema/o-grupo/. Acesso em: 06 out. 2023.
[160] "O Instituto Avisa Lá é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos que, desde, 1986, trabalha para qualificar e desenvolver competências de educadores que atuam em redes públicas de

Educacional [161], Sincroniza Educação [162], Nova Escola [163], Instituto Publix [164], Kayma [165], FGV DGPE [166], Santo Caos [167], C.E. Sanches – Assessoria e Consultoria [168], Metas Sociais [169] e MegaEdu [170].

O relatório de atividades de 2022 do Instituto Gesto traz algumas informações importantes sobre o Programa Formar: "o ponto de partida do programa Formar, implementado pelo Instituto Gesto desde 2021, são as políticas públicas da rede parceira" (INSTITUTO GESTO, 2022a, p.21). Fica evidente a ênfase na elaboração e controle das políticas públicas educacionais em âmbito municipal e estadual. Esse objetivo é galgado a partir das frentes de trabalho e de "parcerias". Como apresenta o relatório de 2022 as frentes de trabalho são: currículo, planejamento de aula, formação continuada de professores, avaliação em nível de rede de ensino, planejamento de metas e ações, recomposição das aprendizagens, combate a abandono e evasão (INSTITUTO GESTO, 2022a, p.21). E as "parcerias" do programa: Elos Educacional para a formação em Gestão

Educação Infantil e do Ensino Fundamental'. Disponível em: https://avisala.org.br/. Acesso em: 06 out. 2023.

[161] A Elos Educacional, fundada em 2011 por Claudia Dalcorso e Silvania Tamassia, fornece formação continuada, cursos online, além de consultoria educacional direcionada a escolas, Secretarias de Educação, empresas ou as chamadas organizações do terceiro setor. Disponível em: https://eloseducacional.com/. Acesso em: 06 out. 2023.

[162] Focada na implementação de produtos educacionais, se compromete a formar a equipe escolar responsável, bem como traçar estratégias de engajamento e comunicação para impulsionar seu uso. Eles atuam na prospecção de redes, na criação de painéis de acompanhamento e indicadores de gestão. Disponível em: https://www.sincronizaeducacao.com.br/. Acesso em: 06 out. 2023.

[163] A Revista Nova Escola, fundada pelo Grupo Vitor Civita, foi adquirida pela Fundação Lemann em 2015, quando se tornou Associação Nova Escola.

[164] Instituto de consultoria com foco em melhoria de governança. Disponível em: https://institutopublix.com.br/. Acesso em: 06 out. 2023.

[165] Não encontramos informação.

[166] "O Centro de Desenvolvimento da Gestão Pública e Políticas Educacionais – FGV DGPE tem como objetivo promover o desenvolvimento da gestão dos municípios, bem como apoiar os sistemas de ensino na melhoria da gestão educacional, em linha com a missão da Fundação Getúlio Vargas de promover o desenvolvimento socioeconômico nacional. O FGV DGPE iniciou suas atividades no final do primeiro semestre de 2018". Disponível em: https://portal.fgv.br/fgv-dgpe. Acesso em: 11 out. 2023.

[167] Empresa de consultoria organizacional. Disponível em: https://www.santocaos.com.br/. Acesso em: 11 out. 2023.

[168] Empresa de assessoria voltada para a gestão pública, principalmente no tema de previdência social de municípios. Disponível em: https://www.sanchesconsultoria.com.br/index.php/empresa/. Acesso em: 11 out. 2023.

[169] Não encontramos informação.

[170] Entidade que visa levar internet para as escolas públicas brasileiras. Disponível em: https://www.megaedu.org.br/. Acesso em: 11 out. 2023.

de Sala de Aula, Gestão Escolar e Gestão de Rede; Instituto Avisa Lá para a formação de professores em Língua Portuguesa para Anos Iniciais; Mathema para a formação de Formadores em Matemática para Anos Iniciais e Finais; Nova Escola no poio aos professores no Planejamento de aula; Porthema para a formação de Formadores em Língua Portuguesa para Anos Finais; e Sincroniza Educação na implementação de Metodologias Ativas e Tecnologia (INSTITUTO GESTO, 2022a, p.26).

Ainda na análise do relatório de 2022 do Gesto, podemos examinar uma informação importante: depois do final do programa, as redes podem integrar o que é chamado de "Saber em Movimento" para dar certa continuidade às práticas implementadas pelo Formar. O relatório traz dois casos, ambos no Paraná: em Ponta Grossa há três avaliações (padronizada, de produção textual e a Mais Alfabetização) utilizadas para o planejamento da rede municipal; em Castro, a informação é de que foram contratados 31 diretores com base em uma matriz de competências.

O Instituto Gesto enfatiza, em uma publicação intitulada "Sumário Executivo: avaliação de impacto de 4 anos do Formar", que o Programa Formar se desdobrou na Metodologia Formar (INSTITUTO GESTO, 2022b, p.3). Para realizar a avaliação de impacto, foram utilizados como base os resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). O documento traz, também, a justificativa da escolha dos dados:

> Avaliamos o impacto do Formar, cujo foco de atuação é o Ensino Fundamental, desde seu surgimento em 2016. Decidimos fazer uma avaliação de impacto de quatro anos de operação, o que foi possível com os dados do Saeb de 2015, 2017 e 2019 (Sistema de Avaliação da Educação Básica), que permite informar sobre os resultados de aprendizagem antes e depois do início, além de viabilizar a análise de um grupo controle (grupo de redes parecidas com o Formar, mas que não participaram do programa). 2020 foi um ano atípico para o mundo todo e com impactos diretos na educação. Por isso, estamos desenvolvendo estudos para avaliar o impacto em aprendizagem desse período em diante uma vez que os microdados do Saeb 2021 forem disponibilizados (INSTITUTO GESTO, 2022b, p.3).

A quantificação dos dados leva a uma avaliação positiva da aplicação do Programa Formar de uma forma propagandística, tendo em vista que não há ponderações acerca do

SAEB, o que, para nós, aponta para a adesão das grandes avaliações como forma de mensurar aprendizagem. Para os anos iniciais, a pesquisa conclui que "em quatro anos, o Formar consegue quase dobrar o ganho de aprendizagem gerado pelo sistema público de ensino" (INSTITUTO GESTO, 2022b, p.6). Já para os anos iniciais, a conclusão aponta para o aumento de quase 40% do ganho de aprendizagem gerado pelo sistema público de ensino (INSTITUTO GESTO, 2022b, p.7).

Tentando, pois, averiguar as relações do Instituto Gesto e da Fundação Lemann, observamos no relatório de atividades de 2022, que o Gesto tem em seu Conselho de Administração: Denis Mizne, diretor executivo da Fundação Lemann, Camila Pereira, diretora de impacto da Fundação Lemann, Susanna Lemann e Peter Graber, esses dois últimos são também membros do Conselho da Fundação Lemann [171]. Até aqui, dois indícios nos permitem afirmar que o Instituto Gesto é um desdobramento da Fundação Lemann: o próprio Programa Formar, que nasce na Lemann e, desde 2021 tem o Gesto à frente, como fica evidente na apresentação do Instituto Gesto em seu site:

> Antes de se consolidar como organização, nossa atuação acontecia no programa Formar, iniciativa que segue em nosso DNA e operação, contribuindo com a aprendizagem em redes públicas de ensino. Após resultados tão positivos, resolvemos ir além da educação para também gerar transformação social e melhorar a vida das pessoas nos diversos setores sociais (INSTITUTO GESTO, s/d).

Outro indício é a relação de todos os membros do Conselho de Administração do Gesto com a Lemann. Soma-se a esses indícios o fato que o Instituto Gesto tem na sua diretoria ex-membros da Fundação Lemann, como diretora executiva Fernanda Patriota, que trabalho na Lemann por seis anos, tendo sido de 2015 a 2019 coordenadora de projetos educacionais no setor público e entre 2019 e 2020 gerente de desenvolvimento institucional [172]. Os outros cargos de diretoria e gerência são ocupados por Cleuza

[171] A relação dos membros do Conselho de Administração do Instituto Gesto com a Fundação Lemann foi estabelecida a partir da comparação de dados dos relatórios anuais de 2022 das duas entidades.
[172] Informações extraídas de seu perfil no LinkedIn. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/fernanda-patriota-salles-ribeiro-7bbb68112/?originalSubdomain=br. Acesso em: 06 out. 2023.

Repulho, que é Diretora de Inovação e Desenvolvimento, Samuel Holanda [173], gerente financeiro, e Bruno Betat [174], gerente de implementação.

O Gesto tem, além do Programa Formar, seu carro-chefe, outros dois programas: Plantar e Fortalecer. O Programa Plantar tem como objetivo fomentar a visão de sustentabilidade a partir do senso de pertencimento à Amazônia. Nesse sentido, atua em secretarias de educação da região Amazônia [175]. De acordo com o relatório de 2022, em seu primeiro ano o Plantar esteve presente em cinco municípios: Itacoatiara (AM), Manicoré (AM), Moju (PA), São Sebastião do Uatumã (AM) (que saiu do programa, ao mesmo tempo em que o município Presidente Figueiredo, no Amazonas, aderiu ao programa) e Ulianópolis (PA); e atingiu quase 50 mil alunos em 509 escolas de ensino fundamental (INSTITUTO GESTO, 2022a, p.38).

Já o Programa Fortalecer, que também começou a atuar em 2022, tem por objetivo pré-selecionar pessoas para posições-chave da administração pública a partir dos pilares que são, nas palavras do Gesto: atração, pré-seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento. Em 2022, o programa firmou parceria com oito estados: no estado do Ceará esteve presente na Casa Civil, na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), na Secretaria da Fazenda (SEFAZ), na Controladoria Geral do Estado (CGE), na Secretaria

[173] Trabalhou na Fundação Lemann por seis anos entre 2015 e 2020, tendo sido analista de projetos entre 2015 e 2018 e coordenador do Programa Formar entre 2017 e 2020. Informações disponíveis em: https://www.linkedin.com/in/samuel-carvalho-lima-holanda-2b088020/?originalSubdomain=br. Acesso em: 06 out. 2023.

[174] Trabalhou na Fundação Lemann entre 2019 e 2020 como Gestor de programas educacionais. Também foi bolsista do Programa Lemann Fellowship entre 2017 e 2018 no Centro Lemann da Universidade de Stanford. Informações obtidas em seu LinkedIn. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/bruno-betat/?originalSubdomain=br. Acesso em: 06 out. 2023.

[175] Os "parceiros" do programa Plantar são:
Elos Educacional: Teaching at the Right Level, Formação de Lideranças Pedagógicas e Formação de Acompanhamento Pedagógico.
CE CEDAC: Alfabetização.
FAS: Uso do material didático para alfabetização.
Instituto Chapada: Alfabetização.
Instituto Avisa Lá: Alfabetização.
Nossa Terra Firme: Piloto de Bioeconomia e Currículo.
Imazon e IEB: Piloto de Sistemas Agroflorestais Educativos.

da Saúde (SESA), na Secretaria de Educação (SEDUC); no município de Fortaleza esteve presente na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG); em Minas Gerais operou na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG); em Pernambuco esteve presente na Secretaria de Administração (SAD), na Secretaria de Educação e Esportes (SEE) e na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG); no município de Recife obrou na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e na Secretaria da Saúde (SESAU); no município no Rio de Janeiro, na Secretaria de Educação (SME) e na Fundação João Goulart; no estado de São Paulo, Secretaria de Educação (SEDUC). Secretaria de Governo (SEGOV), Secretaria de Orçamento e Gestão (SOG) e Secretaria da Fazenda (SEFAZ); e, por fim, no estado de Sergipe esteve atuante na Secretaria de Educação e Esportes (SEDUC) (INSTITUTO GESTO, 2022, p.52).

Acreditamos que o Programa Fortalecer seja a ponte entre o Instituto Gesto e a Vetor Brasil, dado suas semelhanças nos objetivos. Dizemos isso, pois, no relatório anual de 2022 do Instituto Gesto foi anunciada a fusão entre o Instituto Gesto e a Vetor Brasil prevista para começar a ocorrer em 2023. O relatório elenca os benefícios da fusão:

> Alavancar recursos, aprimorar ações e estratégias, trazer resultados melhores no apoio aos governos, somar atividades e planejamentos para ampliar o impacto no setor público, fortalecer pessoas e práticas de gestão para a geração de políticas públicas eficazes, criar capacidade de gestão dentro dos governos em mais territórios (INSTITUTO GESTO, 2022a, p.61).

A fusão foi publicizada pelo Jornal Folha de São Paulo em 13 de março de 2023 apontando para a unificação gradual do funcionamento de ambos aparelhos privados de hegemonia – não nesses termos – comandada por Joyce Toyota (co-fundadora da Vetor Brasil) e Fernanda Patriota (diretora-executiva do Instituo Gesto) (FOLHA DE SÃO PAULO, 2023).

Assim, o Instituto Gesto existiu de forma independente por um curto período, já que, no contexto das inciativas do Conglomerado Lemann, podemos perceber que o Programa Formar nasce na Fundação Lemann, depois é a razão da fundação do Instituto

Gesto, para onde migra – sem se afastar da Fundação Lemann -, e agora, o Gesto se somará à Vetor Brasil, buscando a potencialização de suas ações na seleção de pessoas estratégicas no setor público.

O último capítulo desta tese pretendeu analisar as Frentes Móveis de Ação do Conglomerado Lemann, destacando sua estratégia organizada e influente para moldar políticas públicas, partindo da educação, mas direcionada para a gestão estatal. A fusão entre o Vetor Brasil e o Instituto Gesto, que deu origem à Motriz, exemplifica como os empresários e seus prepostos se articulam para ampliar seu alcance e impacto. Inspirada na teoria de René Dreifuss sobre "frentes móveis de ação", essa abordagem revela a capacidade das classes dominantes de unir esforços para consolidar hegemonia política e ideológica, tanto no âmbito nacional quanto internacional, principalmente, a partir da união de diferentes APHs em torno de agendas conjunturais e complementarmente estratégicas, como seleção de pessoas para o setor público, como é o caso do Movimento Pessoas à Frente.

As três principais frentes identificadas — Vamos, Movimento Pessoas à Frente (MPF) e Motriz — atuam de forma complementar, embora com focos distintos. A Vamos concentra-se na implementação de modelos de gestão pública inspirados no setor privado, enfatizando processos seletivos baseados em competências e desempenho. Já o MPF dedica-se à formação de agendas políticas, promovendo diálogos e construindo consensos em torno de reformas administrativas que muitas vezes priorizam eficiência em detrimento de direitos trabalhistas. Por fim, a Motriz, resultado da recente fusão, relaciona-se, sobretudo, com governos locais com ênfase em educação e sustentabilidade, aplicando métodos gerenciais na administração pública.

São Frentes Móveis de Ação que, ao construírem sua hegemonia, ameaçam os direitos dos trabalhadores do setor público, precarizando a área, principalmente a partir

da substituição dos concursos por contratos temporários, dirigidos por esses aparelhos privados de hegemonia empresariais. Além disso, essas iniciativas, ao liderarem os processos seletivos, contribuem para o afastamento da população de decisões sobre cargos estratégicos.

A influência internacional dessas frentes é outro aspecto relevante. Parcerias com universidades internacionais como Yale e Oxford, além de organizações como a OCDE e o Banco Mundial, reforçam a difusão de modelos gerencialistas. Essas conexões globais legitimam as ações do Conglomerado Lemann, ao mesmo tempo que alinham o Brasil a agendas transnacionais de reforma do Estado. No campo educacional, programas como o Formar e o Residência em Gestão Pública ilustram como essas iniciativas promovem a adoção de avaliações padronizadas e a BNCC, muitas vezes reduzindo a educação a métricas quantitativas e ignorando particularidades locais.

Apesar de utilizarem um discurso inclusivo, que aborda equidade racial e de gênero, as ações concretas dessas frentes frequentemente perpetuam desigualdades estruturais. A produção de conhecimento — concentrada em materiais como guias, manuais e pesquisas direcionadas — serve não apenas para validar metodologias, mas também para influenciar políticas públicas em larga escala – e aqui se encontra outra característica da tal da “Cultura Garantia”: a busca por escalonamento das ações. A fusão que criou a Motriz simboliza a consolidação desse poder, unindo experiência em gestão pública e educação sob uma mesma égide, o que amplia ainda mais sua capacidade de intervenção.

Em síntese, as frentes móveis do Conglomerado Lemann representam uma estratégia sofisticada e bem articulada de influência, para a reprodução ampliada da “Cultura Garantia” no contexto do capital-imperialismo. Sob os lemas de modernização e eficiência, aprofundam desigualdades, fragilizam o serviço público e limitam a

participação popular. Analisar criticamente essas iniciativas é essencial para compreender os desafios atuais da gestão pública e os riscos do avanço da mercantilização do Estado e da educação. A ampliação seletiva do Estado, nesse sentido, deve ser analisada e compreendida como um campo de disputa fundamental, no qual os interesses das classes trabalhadoras precisam ser defendidos contra a crescente direção e atuação de grupos empresariais.

Considerações finais

Este estudo buscou contribuir com a análise do complexo processo de reconfiguração do Estado brasileiro sob a influência do Conglomerado Lemann, demonstrando como o trio de empresários, liderado por Jorge Paulo Lemann, e composto também por Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, constrói e disputa a hegemonia articulando seus diversos interesses. A pesquisa intentou revelar os mecanismos sofisticados através dos quais esse conglomerado atua em múltiplas dimensões – complementares, evidenciando, assim, uma certa divisão de tarefas entre os aparelhos privados de hegemonia do conglomerado -, desde a formação de quadros técnicos até a influência direta na formulação de políticas públicas, configurando o que podemos denominar de "projeto Lemann" para o Brasil.

O Conglomerado Lemann expressa um movimento maior do capital-imperialismo, a saber, a necessidade desses grandes conglomerados empresariais para empreender sua reforma intelectual e moral. Este Conglomerado, em particular, desenvolveu uma estrutura de atuação que combina uma face empresarial e uma face na sociedade civil. A primeira é baseada na chamada “Cultura Garantia”, que tem como características básicas a estratégia predatória de aquisição de empresas, as reestruturações que incluem demissões em massa e precarização do trabalho, casos de fraude (como aconteceu com as Americanas) e atuação ativa em processos de privatização (como foi o caso da Eletrobras).

Já a segunda articula e organiza as fundações e institutos que compõem e o Conglomerado Lemann funcionando como formadoras de prepostos, de organizadores subalternizados e de intelectuais orgânicos que conseguem certa proeminência na política nacional ou que conseguem replicar o “modelo Lemann” em outros aparelhos privados de hegemonia empresariais, sempre buscando ampliar a quantidade de pessoas atingidas.

A vertente da sociedade civil também atua com o desenvolvimento de pesquisas (como o Centro Lemann de Sobral) e com a formulação das políticas públicas (nos casos daquelas estruturantes, como foi a BNCC e o NEM), mas visa, sobretudo, formar gestores do Estado, o que significa, na prática, uma remodelação da sociedade política "por dentro", adaptando-a, pouco a pouco, aos valores e princípios empresariais calcados na tal da "Cultura Garantia". Nesse sentido, é possível dizer que, em seu conjunto, o Conglomerado Lemann age a partir de impulso expropriador, entendo as expropriações como a transformação dos meios de vida em capital. Além disso, é possível dizer que o caso estudado ilumina um outro processo em curso: as empresas que dominavam a produção passam a dominar também a reprodução, o que coloca aos pesquisadores a seguinte problemática: como tratar, categorial e teoricamente, este fenômeno?

Nestas linhas não pudemos responder a esta pergunta, mas pudemos apontar alguns elementos que o compõem, como o processo de alteração do Estado. Ele é, dessa maneira, feito a partir de diversas táticas, como a introjeção de quadros políticos formados pelo Conglomerado Lemann, através de concessão de bolsas de estudo no exterior, como no Programa de Bolsas Lemann Feloowship, através de cursos de curta e média duração para gestores públicos, através da criação de redes de influência, como o Brasil On Campus, e redes de influência e de manutenção dos laços dos sujeitos que estiveram ligados aos APHs do Conglomerado, como na Rede de Líderes, e também através de recrutamento seletivo para cargos públicos.

Outra estratégia remodeladora do Estado é a formulação de políticas públicas recentes, como a participação direta na elaboração da BNCC e do Novo Ensino Médio, como as "parcerias" com o Ministério da Educação e secretarias estaduais e municipais de educação, como a produção de materiais didáticos e sistemas de avaliação e como o estabelecimento de padrões curriculares alinhados a interesses empresariais.

Outro flanco das alterações no e do Estado empreendida pelo Conglomerado

Lemann é a reconfiguração da gestão pública, sobretudo, através do apoio às reformas administrativas baseadas em meritocracia, da substituição de concursos públicos por processos seletivos terceirizados, da introdução de modelos gerenciais do setor privado na administração pública, e da defesa de contratos temporários, o que precariza o serviço público.

A articulação do Conglomerado Lemann não se limita ao Brasil, como procuramos demonstrar, e está vinculada, estrategicamente, com universidades importantes, especialmente dos Estados Unidos. Também tem conexões com organismos internacionais e participa de fóruns globais de educação e gestão pública. O que expressa a internacionalização do "projeto Lemann".

Apesar da sua aparente solidez, expressa nos discursos oficiais, o duplo Conglomerado apresenta fissuras. Internamente, o discurso meritocrático se contradiz com as práticas excludentes, a retórica de eficiência esconde os casos de fraude, má gestão e desrespeito à legislação trabalhista. Há, também, como procuramos demonstrar, formas de resistência, como o movimento de professores e estudantes contra a BNCC, as ações do Ministério Público contra os processos seletivos irregulares e as mobilizações sociais em defesa de uma educação pública socialmente referenciada.

Estamos, portanto, diante de uma estratégia de construção de hegemonia sofisticada que reconfigura as relações entre Estado e sociedade civil, procura aprofundar a dualidade estrutural da educação no Brasil (educação para as classes subalternizadas e educação para as classes dominantes), também redefine as fronteiras do público, aproximando-o, cada vez mais, do privado, e, por fim, estabelece novas formas de dominação no capitalismo contemporâneo.

Porém, este projeto não é monolítico nem inconteste. As resistências emergentes e as contradições internas do modelo apontam para a natureza dinâmica e conflituosa dos processos hegemônicos. A compreensão crítica deste fenômeno é essencial para a

construção de alternativas que reafirmem o caráter público do Estado e da educação.

A pesquisa aponta para caminhos de pesquisas futuras: análise comparativa com outros conglomerados empresariais – fundamental para uma visão totalizante do fenômeno -, estudos sobre as resistências e as alternativas ao projeto das classes dominantes e investigação de efeitos concretos dessas políticas na produção das desigualdades sociais.

O caso do Conglomerado Lemann revela as novas configurações do poder e da política na atual fase do capital-imperialismo, em que o Estado se amplia, cada vez mais, seletivamente. Essa pesquisa, portanto, deve ser vista, também, como instrumento para a luta coletiva, adensando nossas reflexões em direção a uma sociedade em que não haja a dominação de uma classe sobre outra.

Referências bibliográficas

21 FATOS CURIOSOS SOBRE O BILIONÁRIO JORGE PAULO LEMANN. Forbes, 22 mai. 2019. Disponível em: https://forbes.com.br/negocios/2019/05/21-fatos-curiosos-sobre-o-bilionario-jorge-paulo-lemann/. Acesso em: 07 mai. 2025.

ABDALLAH, Ariane. *De um gole só*: a história da AmBev e a criação da maior cervejaria do mundo. São Paulo Portfolio-Penguin, 2019.

ALVIM, Valdir. Neoliberalismo, globalização e americanismo: as estratégias dos organismos financeiros multilaterais. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v.7, n.1, p.99-110, jan.-jun./2004. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/6923. Acesso em: 16 mai. 2025.

Ensina Brasil. *Relatório de atividades 2022-2023*. Disponível em: https://indd.adobe.com/view/9e6d0127-2d34-4684-8748-f820849dfde0. Acesso em: 16 mai. 2025.

ALVES, Danillo. *Da economia política à educação*: análise do projeto da Fundação Lemann. 2019. 249 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

"A VIDA ME ENSINOU QUE NÃO É FÁCIL, MAS A GENTE PODE VENCER": De vendedor de picolés a criador de um instituto que forma novos líderes para o país: conheça a trajetória de Wellington Trindade Vitorino. *Fundação Lemann*, 17 set. 2019. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/historias/a-vida-me-ensinou-que-nao-e-facil-mas-a-gente-pode-vencer-2/. Acesso em: 10 mai. 2025.

3 GUIAS PRÁTICOS para Gestão de Pessoas no Setor Público. *Fundação Lemann*, 03, janeiro, 2020. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico. Acesso em: 07 jan. de 2025.

AMBEV DEVE INDENIZAR VENDEDOR HUMILHADO POR NÃO CUMPRIR METAS. *Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul*, 20 out. 2011. Disponível em: https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/120747. Acesso em: 13 mai. 2025.

AMBEV E SINDICATO FECHAM ACORDO de R$ 25 milhões para encerrar ação trabalhista. *Conjur*, 27 mai. 2023. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2023-mai-27/ambev-sindicato-fecham-acordo-25-milhoes-encerrar-acao/. Acesso em: 13 mai. 2025.

AMCHAM. HUB DE INOVAÇÃO: O QUE É, COMO FUNCIONA E O QUE NÃO PODE FALTAR?. 10 ago. 2022. Disponível em: https://www.amcham.com.br/noticias/inovacao/hub-de-inovacao-o-que-e-comofunciona-e-o-que-nao-pode-faltar. Acesso em: 30 mai. 2023.

ANDERSON, Perry. As antinomias de Antonio Gramsci. In: ANDERSON, P. et al. *Crítica marxista*: a estratégia revolucionária na atualidade. São Paulo: Joruês, 1986, p. 7-74.

ANDRADE, Maria Carolina; MOTTA, Vânia. Base Nacional Comum Curricular e novo ensino médio: uma análise à luz de categorias de Florestan Fernandes. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, SP, v. 20, p. e020005, 2020. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8655150. Acesso em: 19 set. 2024.

ANTUNES, André. Cinco anos das Jornadas de Junho: um legado em disputa. Rio de Janeiro, 15 de jun. de 2018. Disponível em: https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/cinco-anos-das-jornadas-de-junho-um-legado-em-disputa. Acesso em: 26 mar. 2025.

AZEVEDO, Victória; OLIVEIRA, Kamila; BERNARDI, Mônica. Entre a ilusão da liberdade e a permanência das amarras: contribuições dos programas de desenvolvimento de lideranças negras para a promoção da equidade étnico-racial nos cargos diretivos do setor público. *Revista Campo de Públicas*: conexões e experiências, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 101-125, jan./jun. 2024. Disponível em: https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/78. Acesso em: 24 jan. 2025.

BADARÓ, Marcelo. *Governo Bolsonaro*: neofascismo e autocracia burguesa no Brasil. São Paulo: Usina Editoria, 2020.

BALSA, Javier. Uma avaliação das leituras filológicas da obra de Gramsci e seus possíveis aportes para as estratégias políticas. *Revista Práxis e Hegemonia Popular*, Marília-SP, ano 4, n. 5, p. 82-104, Ago/Dez, 2019.

BARROCAL, André. O acordo possível. *Revista Carta Capital*, 03 abr. 2025. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/economia/o-acordo-possivel/. Acesso em: 13 mais. 2025.

BECSKEHAZY, Ilona. *Institucionalização do direito à educação de qualidade*: o caso de Sobral, CE. 2018. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

BERTANI, Roberto. *A arte da gestão de conflitos*: processos e procedimentos no devir do colecionismo. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Artes) – Universidade Estadual

BIANCHI, Alvaro. Estratégia do contratempo: notas para uma pesquisa sobre o conceito gramsciano de hegemonia. *Cadernos Cemarx*, Campinas, SP, n. 4, p. 9–39, 2007. Disponível em: https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/cemarx/article/view/10807. Acesso em 13 mar. 2025.

BIANCHI, Alvaro.; MUSSI, Daniela. Pequeno glossário gramsciano. *Revista Cult*, 27 abr. 2021. Disponível em: https://revistacult.uol.com.br/home/pequeno-glossario-gramsciniano/. Acesso em: 25 mar. 2025.

BORTONE, Elaine. *O Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES) e a ditadura empresarial-militar*: os casos das empresas estatais federais e da indústria farmacêutica (1964-1967). 2018. Tese (Doutorado em História Social). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL PARALELO. Ilona Becskeházy: Contraponto, Youtube, 18 abr. 2022, 1h54min18seg. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=-3Mli4BN5QE. Acesso em: 13 mai. 2025.

BRASIL PARALELO. Ilona Becskeházy: Sabatina, Youtube, 17 abr. 2023, 1h20min35seg. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=JE8xmL-U2xo. Acesso em: 13 mai. 2025.

BRASIL. Atualização de informações relativas a fatos recentes no âmbito da companhia aberta Americanas S.A. 08 fev. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/noticias/2023/atualizacao-de-informacoes-relativas-a-fatos-recentes-no-ambito-da-companhia-aberta-americanas-s-a. Acesso em: 07 mai. 2025.

BRASIL. Capitalização da Eletrobras: Por um aumento da segurança energética. Fevereiro de 2021. Disponível em: https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/noticias/visao-do-mme-sobre-os-impactos-da-capitalizacao-da-eletrobras-1/CartilhaCapitalizaodaEletrobrasAtualizado.pdf. Acesso em: 02 set. 2024.

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 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. Portal da Legislação, Brasília, 16 fev. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm. Acesso em: 19 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.945, de 31 de julho de 2024. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), a fim de definir diretrizes para o ensino médio, e as Leis nºs 14.818, de 16 de janeiro de 2024, 12.711, de 29 de agosto de 2012, 11.096, de 13 de janeiro de 2005, e 14.640, de 31 de julho de 2023. Portal da Legislação, Brasília, 16 fev. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14945.htm#:~:text=L14945&text=Altera%20a%20Lei%20n%C2%BA%209.394,31%20de%20julho%20de%202023. Acesso em: 19 set. 2024.

BRAZIL CONFERENCE. 2023a. Edital do Programa de Embaixadores da Brazil Conference at Harvard & MIT 2023. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/5dbf8c4323861854274e336e/t/6340e941b2dc73b6209f441/1665198402027/Edital+Embaixadores+2023+v2.pdf. Acesso em: 05 mai. 2023.

BRAZIL CONFERENCE. 2023b. Formulário de inscrição para os Diálogos da Brazil Conference 2023. Disponível em: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdoc84dTdh3pfTZUlRBNBG1TtaQJkvvzzTKFVhuY_6Vaf9zEQ/viewform . Acesso em: 06 mai. 2023.

BRAZIL CONFERENCE. 2023c. Edital do Programa de Documentaristas da Brazil Conference 2023. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/5dbf8c4323861854274e336e/t/63913e65c790e54017fb82f1/1670463077294/Edital+Documentaristas+2023.pdf. Acesso em: 10 mai. 2023.

BRAZIL CONFERENCE. 2023d. Edital do Programa de Pesquisadores da Brazil Conference at Harvard & MIT 2023. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/5dbf8c4323861854274e336e/t/6372dc523235136ce7997eae/1668471891297/Edital+Pesquisadores+2023.pdf. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRITO, Marcio. *Projeto "Primeiro Aprender!": estudo de caso em quatro escolas públicas estaduais do Ceará*. 2012. 107f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora-MG, 2012.

BRUSTOLIN, Vitelio. *Inovação e desenvolvimento via defesa nacional nos EUA e no Brasil*. 2014. Tese (Doutorado em Políticas Públicas). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

BUCI-GLUCKSMANN, Cristine. *Gramsci e o Estado*: por uma teoria materialista da filosofia. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

CABRAL, Marcelo. Veveu Arruda aniversaria e lembra a atração do Centro Lemann para Sobral. *Portal IN*, 25 mai. 2022. Disponível em: https://www.portalin.com.br/in-connection/veveu-arruda-aniversaria-e-lembra-a-atracao-do-centro-lemann-para-sobral/. Acesso em: 10 mai. 2025.

CALIL, Gilberto. Olavo de Carvalho e a ascensão da extrema-direita. *Argumentum*, Vitória, v.13, n.2, 64–82, 2021.

CAMPOS, Pedro; BRANDÃO, Rafael; LEMOS, Renato (org.). *Empresariado e Ditadura no Brasil*. Rio de Janeiro: Consequência, 2020.

CARCANHOLO, Marcelo. "O atual resgate crítico da teoria marxista da dependência", *Trabalho, Educação e Saúde*, Vol. 11, n.1, Rio de Janeiro, 2013.

CARDOSO, Letycia. Diretores da Americanas venderam ações meses antes da revelação do rombo de R$ 20 bilhões. O Globo, 13 jan. 2023. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2023/01/diretores-da-americanas-venderam-acoes-meses-antes-da-revelacao-do-rombo-de-r-20-bi-que-derreteu-cotacao.ghtml. Acesso em: 07 mai. 2025.

CARIELLO, Lisia. *Construindo redes de intelectuais orgânicos*: o programa de Bolsa de Estudos Lemann Fellowship da Fundação Lemann (2007-2018). 2021. 200 f. Dissertação (Mestrado em História) - Instituto de História, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

CARIELLO, Lisia. Construindo redes de intelectuais orgânicos: o Programa de Bolsas Lemann Fellowship da Fundação Lemann (2007-2018). Germinal: marxismo e educação em debate, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 767–792, 2024. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/56789. Acesso em: 21 mar. 2025.

CARVALHO, Júlio César. *Anos de óleo, sangue e chumbo*: a Petrobras e a ditadura empresarial-militar brasileira (1964-1988). 2023. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2023.

CARVALHO, Medianeira. *A produção discursiva da Revista Gestão Escolar sobre a bgestão da escola*: um "manual" para a equipe de gestão e o alinhamento às orientações de agências internacionais. 2018. 256 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, 2018.

CASIMIRO, Flávio. A nova Direita: aparelhos de ação política e ideológica no Brasil contemporâneo. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

CÁSSIO, Fernando. “Reforma da Reforma” é sancionada sem festa. Carta Capital, 08 de ago. de 2024. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/opiniao/reforma-da-reforma-e-sancionada-sem-festa/. Acesso em: 19 set. 2024.

CÁSSIO, Fernando. A reforma do ensino médio e seus eufemismos. Carta Capital, 02 de abr. de 2024. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/opiniao/a-reforma-do-ensino-medio-e-seus-eufemismos/. Acesso em: 19 set. 2024.

CÁSSIO, Fernando. Ensino Médio: o governo Lula segue os passos de Temer. *Carta Capital*, 09 de jul. de 2024. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/opiniao/ensino-medio-o-governo-lula-seguira-os-passos-de-temer/. Acesso em: 19 set. 2024.

CASTELO, Rodrigo. *O social-liberalismo*: uma ideologia neoliberal para a “questão social” no século XXI. 2011. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

CASTILHO, Denis. Privatização da Eletrobras: crise planejada e a condição do atraso. *Revista da ANPEGE*, Mato Grosso do Sul, v.8, n.36, p.500-528, 2022.

CASTRO, Leislainy Moraes. Base nacional comum curricular: a materialização de um projeto liberal de educação. 2022. 164 f. Dissertação (mestrado) - Unidade Acadêmica de Educação, Universidade Federal de Jataí, 2022, Jataí. Disponível em: sophia.ufj.edu.br/index.php?codigo_sophia=326534. Acesso em: 20 mar. 2025.

CAVALCANTE, Glauce. Fundo de Lemann planeja sair do controle de grupo que detém escolas como pH, Pensi e Elite. *O Globo*, 25 out. 2023. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2023/10/25/fundo-de-lemann-vai-desembarcar-do-grupo-salta-ex-eleva-educacao.ghtml. Acesso em: 13 mai. 2025.

CAVALCANTE, Thayane. *Formação continuada e financiamento da Educação Básica no Estado de Pernambuco*. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2016.

CAZETTA, L. Rede britânica compra grupo de escolas premium da Eleva. *Escolas Exponenciais*, 11 mai. 2022. Disponível em:

https://escolasexponenciais.com.br/exnews/grupo-de-escolas-premium/. Acesso em: 13 set. 2023.

CENTRO LEMANN DE LIDERANÇA PARA EQUIDADE NA EDUCAÇÃO. *Guia de Seleção de Gestores Escolares*. 2023. Disponível em: https://centrolemann.org.br/guia-selecao-de-diretorases-escolares/. Acesso em: 10 mai. 2025.

CENTRO LEMANN DE LIDERANÇA PARA EQUIDADE NA EDUCAÇÃO. *Verbetes.* 2022. Disponível em: https://centrolemann.org.br/static/c9d57cc205ffb68106e25fafb84e73cb/Verbetes_.pdf. Acesso em: 14 mai. 2025.

COELHO, Eurelino. *Uma esquerda para o capital*: crise do marxismo e mudanças nos projetos políticos dos Grupos Dirigentes do PT (1979-1998). 2005. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

COELHO, Guilherme. A hora e a vez de reformar o Estado. *Estadão*, 30, outubro, 2024. Disponível em: https://www.estadao.com.br/opiniao/espaco-aberto/a-hora-e-a-vez-de-reformar-o-estado/. Acesso em: 08 jan. 2025.

CONGLOMERADO. In: Dicio, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: https://www.dicio.com.br/conglomerado/. Acesso em: 07 mai. 2025.

COPIE O QUE FUNCIONA, COMO ENSINA JORGE PAULO LEMANN. Exame, 16 jan. 2014. Disponível em: https://exame.com/carreira/copie-o-que-funciona/. Acesso em: 07 mai. 2025.

CORREA, Cristiane. *Sonho grande*: como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupura revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

COSTA, Aline. *A atuação da Fundação Lemann na gestão da educação municipal de Campina Grande/PB*: uma análise a partir do Programa Formar. 2022. 257 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Humanidades, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2022.

COUTINHO, Carlos N. *Hegemonia às avessas*: economia, política e cultura na era da servidão financeira. São Paulo: Boitempo, 2010.

CRUZ, Priscila. A chance para um verdadeiro Novo Ensino Médio. Poder 360, 22 mar. 2023. Disponível em: https://www.poder360.com.br/opiniao/chance-para-um-verdadeiro-novo-ensino-medio/. Acesso em: 08 mai. 2025.

D'ÁVILA, Jaqueline. *As influências dos agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular*. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual do Centro Oeste, Guarapuava/PR, 2018.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A Nova Razão do Mundo*: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEMIER, Felipe. Houve, uma vez, dois junhos: luta por direitos, anticorrupção e antipolítica em 2013. In: COLÓQUIO MARX E O MARXISMO 2023:DEMOCRACIA CONTRA CAPITALISMO? RENOVANDO O MATERIALISMO HISTÓRICO, 2023, Niterói. Anais... Disponível em: https://niepmarx.blog.br/anais2021/. Acesso em: 23 set. 2023.

DIAS, Edmundo. Gramsci no Brasil: o rabo do diabo. In: DIAS, et.al. *O outro Gramsci*. São Paulo: Xamã: 2006, p.183-191.

DIEGUEZ, Consuelo. Americanas, a fraude titânica. Revista Piauí, jun. 2023. Disponível em: https://piaui.folha.uol.com.br/materia/a-fraude-titanica/. Acesso em: 07 mai. 2025.

DREIFUSS, René. *1964*: a conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe. Petrópolis: Vozes, 1987.

DREIFUSS, René. *A Internacional capitalista*: estratégias e táticas do empresariado transnacional, 1918-1986. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1986.

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

FABRICANTE DE CERVEJAS É CONDENADA POR ASSÉDIO MORAL ESTRUTURAL. *Tribunal Superior do Trabalho*, 13 set. 2023. Disponível em: https://www.tst.jus.br/-/grande-fabricante-de-cervejas-%C3%A9-condenada-por-ass%C3%A9dio-moral-estrutural. Acesso em: 13 mai. 2025.

FARIAS, Adriana. Estado Ampliado e o empresariamento da educação pública. *Revista Trabalho Necessário*, v. 20, n. 42, p. 01-24, 22 jul. 2022. Disponível em: https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/53532. Acesso em: 13 mai. 2025.

FARIAS, Adriana. Conglomerado de aparelhos privados de hegemonia empresariais Lemann e sócios. *Germinal*: marxismo e educação em debate, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 735–765, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/44302. Acesso em: 07 mai. 2025.

FARIAS, Adriana. Da fraude contábil nas Lojas Americanas à fraude educacional de Lemann e sócios. Brasil de Fato, Porto Alegre, 15 mar. 2023. Disponível em: https://www.brasildefato.com.br/2023/03/15/da-fraude-contabil-nas-lojas-americanas-a-fraude-educacional-de-lemann-e-socios/. Acesso em: 07 mai. 2025.

FARIAS, Adriana. 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*, [S. l.], v. 18, p. 1–27, 2023. Disponível em: https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/20670. Acesso em: 13 mai. 2025.

FARIAS, Adriana; CARIELLO, Lisia. Vetor Brasil, o "case de sucesso" do conglomerado Lemann. *TEMPOS HISTÓRICOS (EDUNIOESTE)*, v. 28, p. 130-160, 2024. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/temposhistoricos/article/view/32073/23408. Acesso em: 15 mai. 2025.

FERNANDES, Florestan. *A revolução burguesa no Brasil*: ensaio de interpretação sociológica. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020.

FERREIRA, C.; OSORIO, J. & LUCE, M. *Padrão de reprodução do capital*: contribuições da teoria marxista da dependência. São Paulo: Editorial Boitempo, 2012.

FIFER, Bob. *Dobre seus lucros*: 78 maneiras de reduzir os custos, aumentar as vendar e melhorar drasticamente o resultado de sua empresa, em seus meses ou menos. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2012.

FONTES, Virgínia. *Brasil e o capital-imperialismo*: teoria e história. 3ed. Rio de Janeiro: EPSJV/UFRJ, 2010.

FONTES, Virgínia. Carlos Nelson Coutinho: intérprete do Brasil [ou, A democracia – apontamentos a partir de Carlos Nélson Coutinho]. In: BRAZ, Marcelo (Org.) *Carlos Nelson Coutinho e a renovação do marxismo no Brasil*. São Paulo, Expressão Popular, 2012, p. 175-203.

FONTES, Virgínia. Hegemonismos e política – qual democracia? In: MATTOS, Marcelo Badaró (Org.). *Estado e formas de dominação no Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro, Ed. Consequência, 2017, p. 207-236.

FREITAS, Luiz Carlos. *Reforma empresarial da educação*: nova direita, velhas ideias. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. *Relatório de atividades*. 2003. Disponível em: https://issuu.com/estudar/docs/relatorio2003. Acesso em: 13 mais. 2025.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. *Relatório de atividades*. 2011. Disponível em: https://issuu.com/estudar/docs/fn000112_relatorio_internet_final_pb. Acesso em: 13 mai. 2025.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. *Relatório de atividades*. 2021. Disponível em: https://issuu.com/estudar/docs/relatorio_fe2021_port_13dez_web. Acesso em: 13 mai. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. *Relatório de atividades*. 2004. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2004/. Acesso em: 13 mai. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. *Relatório de atividades*. 2021. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2021/. Acesso em: 13 mai. 2025.

GARCIA, Iago. Jorge Paulo Lemann: conheça um dos homens mais ricos do Brasil. Expert XP Investimentos, 01 jul. 2021. Disponível em: https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/jorge-paulo-lemann-conheca-a-historia-do-homem-mais-rico-do-brasil-e-que-se-tornou-acionista-das-maiores-empresas-globais/. Acesso em: 07 mai. 2025.

GARCIA, Lilian. *Empresariamento da educação e formação continuada de professores*: um estudo sobre os projetos desenvolvidos pela Fundação Lemann (2002-2018). 2021. 123 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021.

GP INVESTMENTS. Quarto trimestre de 2024: divulgação de resultados. 31 mar. 2025. Disponível em: https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/95a552a1-a47f-4513-9bde-b4136725d9ec/be723587-cd61-ef3c-36da-3b40e7bc4b2a?origin=1. Acesso em: 13 abr. 2025.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere.* Introdução ao estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1999.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere*. Maquiavel. Notas sobre o Estado e a política. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do cárcere*. O Risorgimento. Notas sobre a história da Itália. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

GRAMSCI, Antonio. Cadernos do Cárcere. Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GUIOT, André. *Dominação burguesa no Brasil*: Estado e sociedade civil no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) entre 2003 e 2010. 2015. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

GUIOT, André. *Um "moderno Príncipe" para a burguesia brasileira*: o PSDB (1988-2002). 2006. Dissertação (mestrado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

HARVEY, David. *O Novo Imperialismo*. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HERMANSON, Marcos. Desceu redondo: megafusão permitiu que a Ambev economizasse R$ 2,8 bilhões de impostos em território brasileiro. *O Joio e o Trigo*, 21 jul. 2021. Disponível em: https://ojoioeotrigo.com.br/2021/07/desceu-redondo-ambev-economizou-2-bilhoes-de-impostos-com-megafusao/. Acesso em: 13 mai. 2025.

HOEVELER, Rejane. *(Neo)liberalismo, democracia e "diplomacia empresarial":* a história do Council of the Americas (1965-2019). 2020. Tese (doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020.

HOEVELER, Rejane. *As elites orgânicas transnacionais diante da crise*: os primórdios da Comissão Trilateral (1973-1979). 2015. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

HOEVELER, Rejane. O conceito de aparelho privado de hegemonia e seus usos para a pesquisa histórica. *Revista Práxis e Hegemonia Popular*, ano 4, n. 5, p. 145-159, Ago/Dez, 2019.

HOEVELER, Rejane; MELO, Demian. Muito além da conspiração: uma reavaliação crítica da obra de René Dreifuss. *Tempos Históricos*, Marechal Cândido Rondon-PR, p.13-43, 2014.

INSCRIÇÕES ABERTAS PARA O PROGRAMA ALCANCE E INFOSESSIONS SOBRE ESTUDO NO EXTERIOR. *Fundação Lemann*, 13 out. 2022. Disponível em: https://fundacaolemann.org.br/noticias/inscricoes-abertas-para-o-programa-alcance-e-infosessions-sobre-estudo-no-exterior/. Acesso em: 10 mai. 2025.

INSPER INAUGURA CÁTEDRA FUNDAÇÃO LEMANN. *Insper*, 26 nov. 2020. Disponível em: https://www.insper.edu.br/pt/noticias/2020/11/insper-inaugura-catedra-fundacao-lemann. Acesso em: 10 mai. 2025.

ISTO É DINHEIRO. Lemann quer fazer um futuro presidente do Brasil. 8 ago. 2016. Disponível em: https://istoedinheiro.com.br/lemann-quer-fazer-um-futuro-presidente-do-brasil/. Acesso em: 10 out. 2023.

JULIÃO, Fabrício. Trio de acionistas da Americanas diz que não sabia do rombo bilionário da empresa. CNN Brasil, São Paulo, 22 jan. 2023. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/trio-de-acionistas-da-americanas-diz-que-nao-sabia-do-rombo-bilionario-da-empresa/. Acesso em: 07 mai. 2025.

JUNQUEIRA, Caio. Investigação interna da Americanas aponta participação de diretoria em fraude. CNN Brasil, São Paulo, 13 jun. 2023. https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/investigacao-interna-da-americanas-aponta-participacao-de-diretoria-em-fraude/. Acesso em: 07 mai. 2025.

JUSTIÇA DO TRABALHO CONDENA AMBEV a indenizar em R$ 600 mil ex-funcionário com alcoolismo em fábrica em Jacareí. *G1 Vale do Paraíba e Região*, 11 out. 2023. Disponível em: https://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2023/10/11/justica-do-trabalho-condena-ambev-a-indenizar-em-r-600-mil-ex-funcionario-com-alcoolismo-em-fabrica-em-jacarei.ghtml. Acesso em: 13 mai. 2025.

KANAAN, Gabriel. *Sob as asas da águia*: a burguesia brasileira e o capital-imperialismo – de Lula a Bolsonaro (2003-2023). 2023. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2023.

KATZ, C. *A teoria da dependência*: cinquenta anos depois. São Paulo: Expressão Popular, 2020.

KOIKE, Beth. Gera Capital negocia venda de 30% do Grupo Salta (ex-Eleva) por R$ 1 bilhão. *Valor Econômico*, 01 fev. 2024. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2024/02/01/exclusivo-gera-capital-negocia-venda-de-30percent-do-grupo-salta-ex-eleva-por-r-1-bilhao.ghtml. Acesso em 13 mai. 2025.

LEAL, Silvana. *A Nova Gestão Pública e as redes de influência na política educacional*: uma análise da Rede Municipal de Ensino de Campina Grande – PB. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande/PB, 2022.

LEMANN QUER FAZER UM FUTURO PRESIDENTE DO BRASIL. *Isto É Dinheiro*, 08 ago. 2016. Disponível em: https://istoedinheiro.com.br/lemann-quer-fazer-um-futuro-presidente-do-brasil/. Acesso em: 13 mai. 2025.

LEMANN: "INVESTIR EM EDUCAÇÃO NÃO É UMA QUESTÃO DE ESQUERDA OU DIREITA". *Uol*, 06 jul. 2019. Disponível em:

https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/12/16/lemann-investir-em-educacao-nao-e-uma-questao-de-esquerda-ou-direita.htm. Acesso em: 13 mai. 2025.

LEMOS, Renato. Contrarrevolução e ditadura: ensaio sobre o processo político brasileiro pós-1964. *Marx e o Marxismo*, Niterói, v.2, n.2, p.111-138, jan-jun, 2014.

LENIN, Vladimir. *Imperialismo*: etapa superior do capitalismo. Campinas, SP: FE/UNICAMP, 2011.

LIGUORI, Guido. Aparelho hegemônico. In: LIGUORI, G.; VOZA, P. *Dicionário Gramsciano* (1926-1937). São Paulo: Boitempo, 2017, p.44-45.

LIGUORI, Guido. *Roteiros para Gramsci*. Rio de Janeiro, UFRJ, 2007.

LUCE, Mathias. *Teoria Marxista da Dependências*: problemas e categorias, uma visão histórica. São Paulo: Expressão Popular, 2024.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LULA QUESTIONA PRIVATIZAÇÃO da Eletrobras e diz que "vai brigar muito" por revisão da venda. *Exame*, 11 mai. 2023. Disponível em: https://exame.com/brasil/lula-chama-questiona-privatizacao-da-eletrobras-e-diz-que-vai-brigar-muito-por-revisao-da-venda/. Acesso em: 13 mais. 2025.

LUXEMBURGO, R. *A acumulação do capital*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MACIEL, David. A Revolução Burguesa e Autocracia no Brasil. In: BATISTA, Alexandre *et.al*. *Estado, poder e revoluções*: reflexões em um mundo em crise. Porto Alegre: FCM, 2019, p.171-190.

MAFRA, Juliana. *Fundação Lemann e Parceiros*: influências e orientações para as práticas pedagógicas na Educação Infantil. 2021. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2021.

MARINI, Ruy Mauro. La acumulación capitalista mundial y cl subimperialismo. *Cuadernos Políticos*, n. 12, Era, México, abr.-jun., 1977.

MARTINEZ-VARGAS, Ivan. Eleva compra as 51 escolas do grupo Cogna, como Colégio pH, Pitágoras e Centro Educacional Leonardo Da Vinci. *O Globo*, 22 fev. 2021. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/eleva-compra-as-51-escolas-do-grupo-cogna-como-colegio-ph-pitagoras-centro-educacional-leonardo-da-vinci-1-24894002. Acesso em: 13 mai. 2025.

MARTINS, André. *A direita para o social* – a educação da sociabilidade no Brasil contemporâneo. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

MARX, Karl. *A Guerra Civil na França*. São Paulo: Boitempo, 2011.

MARX, Karl. *As Lutas de Classes na França de 1848 a 1850*. São Paulo: Boitempo, 2012.

MARX, Karl. *Crítica da filosofia do direito de Hegel*, 1843. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl. *O 18 de brumário de Luís Bonaparte*. São Paulo: Boitempo, 2011.

MARX, Karl.; ENGELS, Friedrich. *Manifesto Comunista*. São Paulo: Boitempo, 2005.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã*: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas (1845-1846). São Paulo: Boitempo, 2007.

MEIRELLES, Alexa. Entenda o plano de recuperação judicial das Americanas. Uol, São Paulo, 20 dez. 2023. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/12/20/plano-recuperacao-judicial-americanas.htm#:~:text=O%20principal%20ponto%20do%20plano,30%2C12%25%20da%20varejista. Acesso em: 07 mai. 2025.

MELGAREJO, Mariano Moura. *A Rede Latino-Americana de Entidades da Sociedade Civil pela Educação (REDUCA):* Instrumento da Hegemonia Burguesa (2011-2022). Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Ciências Humanas e da Educação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

MELLO, Francisco Homem de. *O jeito 3G*: sonho, gente e cultura. [s.l.]: QULTURE.ROCKS, 2017.

MENDONÇA, Sonia. O Estado ampliado como ferramenta metodológica. *Revista Marx e o Marxismo*, v.2, n.2, jan/jul 2014, p. 27-43.

MENDONÇA, Sonia. Pesquisando com Gramsci: sugestões metodológicas. In: MENDONÇA, Sonia; LAMOSA, Rodrigo (orgs.). *Gramsci e a pesquisa histórica*. Curitiba: Appris, 2018, p.7-24.

MIRANDA, Aline. *Os impasses das ações de duas organizações do terceiro setor na educação pública mineira e paulista na primeira década de 2000*. 2013. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2013.

MOREIRA, João Paulo. O Capital-Imperialismo brasileiro: A atuação do BNDES na Pan-Amazônia e as lutas de classes (2003-2014). 2019. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.

MOTTA, Vânia; ANDRADE, Maria Carolina. O EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO DE NOVO TIPO E SUAS DIMENSÕES. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 41, p. 1-13, 2020.

MOURA, Eliel da Silva. *Neoliberalização e Reforma Educacional*: Ensina! Brasil e os ensaios da rede global Teach For All no país. 380p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense, 2023, 380p.

MOVIMENTO PESSOAS à Frente. Movimento Pessoas à Frente lança carta compromisso de gestão de pessoas no serviço público para candidatos aos governos estaduais. *Movimento Pessoas à Frente*, 26, agosto, 2022. Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/movimento-pessoas-a-frente-lanca-carta-compromisso-de-gestao-de-pessoas-no-servico-publico-para-candidatos-aos-governos-estaduais/. Acesso em: 21 jan. 2025.

MOVIMENTO PESSOAS à Frente; DATAFOLHA Instituto de Pesquisas. *Opinião dos brasileiros sobre o funcionalismo público e lideranças*. Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/10/mpaf_pesquisa-funcionalismo.pdf. Acesso: em 11 fev. 2025.

MPT PROCESSA AMBEV POR JORNADA EXCESSIVA. *Ministério Público do Trabalho de São Paulo*, s/d. Disponível em: https://www.prt2.mpt.mp.br/228-mpt-processa-ambev-por-jornada-excessiva. Acesso em: 13 mais. 2025.

NAKAMURA, João; IRAJÁ, Victor. Ex-diretores da Americanas forjavam contratos para mascarar resultados, aponta relatório. CNN Brasil, São Paulo, 03 out. 2023. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/ex-diretores-da-americanas-forjavam-contratos-para-mascarar-resultados-aponta-relatorio/. Acesso em: 07 mai. 2025.

NOGUEIRA, Camila. *Economia Brasileira Contemporânea*: dependência e superexploração. Marília, SP: Lutas Anticapital, 2021.

OLIVEIRA, Cristina. *O Programa Formar/Curso Gestão para Aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoana*: implicações para a democratização da educação. 2021. 424 f. Tese (Doutorado em Educação) - Instituto de Ensino, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

OLIVEIRA, Monica. *Regulação e trabalho docente na rede municipal de ensino de Campina Grande – PB*: análise do Programa Gestão para a Aprendizagem da Fundação Lemann. 2018. 118f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Campina Grande, 2018.

OLIVEIRA, Pedro. Semeando consenso com adubos e dedal - dominação e luta de classe na extensão rural no Brasil (1974-1990). 2017. Tese (doutorado em História Social). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

OSORIO, Jaime. O Estado no centro da mundialização: a sociedade civil e o tema do poder. São Paulo: Expressão Popular, 2019.

PAIVA, Teresa Cristina. O processo de desestatização brasileiro na percepção dos planejadores, executores e especialistas. Privatização das Centrais Elétricas Brasileiras – ELETROBRAS. 2023. 65f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2023.

Paulista Júlio de Mesquisa Filho, São Paulo, 2006.

PAULO, Diego. *As contradições da democracia e o Instituto Fernando Henrique Cardoso (2004-2019)*. 2020. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020.

PEREIRA, Jennifer. *Nova Escola e padrão BNCC de docência*: a formação do professor gerenciado. 2019. 176f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

PERONI, Vera; GARCIA, Teise. Apresentação – Diálogos sobre distintas formas de privatização: caminhadas de pesquisa sobre o tema. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 36, p.1-9, 2020.

PINA, Leonardo. *"Responsabilidade social" e educação escolar*: o projeto de educação básica da "direita para o social" e suas repercussões na política educacional do Brasil contemporâneo. 2016. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora/MG, 2016.

POULANTZAS. Nicos. *O Estado, o poder, o socialismo*. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

Reginatto, Ana Carolina. *A ditadura empresarial-militar e as mineradoras (1964-1988).* 2019. Tese (Doutorado em História), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

RIBEIRO, Danilo. Hell de Janeiro: Milícias, Estado e Sociedade Civil. In: ANAIS DO III COLÓQUIO INTERNACIONAL ANTONIO GRAMSCI (IGS-BRASIL), 2022, Goiânia-GO. Anais.., p.233-249. Disponível em: https://eventos.ifg.edu.br/gramsci/wp-content/uploads/sites/71/2022/10/Anais-do-III-Col%C3%B3quio-Internacional-Antonio-Gramsci.pdf. Acesso em 18 mar. 2025.

RODRIGUES, Eduardo. Quem está no comando? Poder entre grupos econômicos hegemônicos no Brasil. *Pesquisa & Debate Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política*, [S. l.], v. 35, n. 1.63, p. 171–192, 2023. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/62294. Acesso em: 13 mai. 2025.

SAKATA, Kelly. *Programa Gestão Para a Aprendizagem*: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação. 2018. 204f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Centro Oeste, 2018.

SANTOS, Paula. *Investimento social privado e políticas educacionais*: um olhar sobre as organizações brasileiras. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas). Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2018.

SETTI, Renan. Controladora de pH, Pensi e Elite vende um terço do negócio, reduzindo fatia de Lemann. *O* Globo, 26 fev 2024. Disponível em: https://oglobo.globo.com/blogs/capital/post/2024/02/controladora-de-ph-pensi-e-elite-vende-um-terco-do-negocio-reduzindo-fatia-de-lemann.ghtml. Acesso em: 13 mai. 2025.

SILVA, Vicente Gil da. *Planejamento e organização da contrarrevolução preventiva no Brasil*. Atores e articulações transnacionais (1936-1964). 2020. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

SOUZA, Felipe; SALDANHA, Rafael. Caso Americanas: MPF denuncia 13 ex-funcionários da empresa. CNN Brasil, São Paulo, 01 abr. 2025. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/sudeste/rj/caso-americanas-mpf-denuncia-13-ex-funcionarios-da-empresa/. Acesso em: 07 mai. 2025.

SOUZA, Iael. *A Pedagogia Gerencialista do Capital Neoliberalismo, Empresariamento e Mercadorização da Educação Pública Estatal*: Fundação Lemann, Instituto Unibanco e Estado do Piauí 2003/2017. 2020. 606 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020.

TARLAU, Rebeca; MOELLER, Kathryn. O consenso por filantropia: como uma fundação privada estabeleceu a BNCC no Brasil. *Currículo sem Fronteiras*, v. 20, n. 2, p. 553-603, maio/ago. 2020.

TAVARES, Anderson. *Transformações no aparelho de Estado e dominação burguesa no Brasil (1990-2010).* 2020. Tese (doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020.

TROTSKY, León. Peculiaridades do desenvolvimento da Rússia. In: TROTSKY, León. *A história da Revolução Russa*: volume 1, a queda do tzarismo. Senado Federal: Brasília, 2017, p. 31-43.

TURMA PRÓLIDER 2022. *Instituto Four*, 15 dez. 2022. Disponível em: https://issuu.com/prolider/docs/documento_da_turma_2022_compressed Acesso em: 10 mai. 2025.

Universidade Federal de Minas Gerais. Privatização da Eletrobras: quais as consequências para o consumidor? 23 jun. 2024. Disponível em: https://ufmg.br/comunicacao/noticias/privatizacao-da-eletrobras-quais-as-consequencias-para-o-consumidor. Acesso em: 02 set. 2024.

UOL. Lemann: "Investir em educação não é uma questão de esquerda ou direita". 06 jul. 2019. Disponível em: https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/12/16/lemann-investir-em-educacao-nao-e-uma-questao-de-esquerda-ou-direita.htm Acesso em: 10 out. 2023.

WIZIACK, Julio. Grupo ligado ao Planalto investiga atuação do 3G na Eletrobras. Uol, 28 jun. 2023. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2023/06/grupo-ligado-ao-planalto-investiga-atuacao-do-3g-fundo-da-americanas-na-eletrobras.shtml. Acesso em: 02 set. 2024.

WIZIACK, Julio. ONGs de educação preparam processo de fusão. *Folha de São Paulo*, 13, março, 2023. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2023/03/ongs-de-educacao-preparam-processo-de-fusao.shtml. Acesso em: 12 fev. 2025.

WOOD, Ellen. *Democracia contra capitalismo*: a renovação do materialismo histórico. São Paulo: Boitempo, 2006.

WORLD BANK GROUP. *Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas*: O Caso de Sobral. Disponível em: https://documents1.worldbank.org/curated/en/778741594193637332/txt/Achieving-World-Class-Education-in-Adverse-Socioeconomic-Conditions-The-Case-of-Sobral-in-Brazil.txt. Acesso em: 10 mai. 2025.

Sites consultados

https://blog.lideres.fundacaolemann.org.br/

https://centrolemann.org.br/

https://eletrobras.com/pt/Paginas/Home.aspx

https://eloseducacional.com/

https://fundacaolemann.org.br/

https://lemanncenter.stanford.edu/

https://movimentopelabase.org.br/

https://movimentopessoasafrente.org.br/

https://napratica.org.br/

https://o.institutoreuna.org.br/blog/

https://parceriavamos.com.br/

https://sincronizaeducacao.com.br/

https://www.3g-capital.com/

https://www.ensinabrasil.org.br/

https://www.estudar.org.br/

https://www.gp-investments.com/pt-br/

https://www.insper.edu.br/

https://www.institutofour.org/

Anexo I: Os projetos do Instituto Humanize

Projeto	Parceiros financiadores	Parceiro implementador	Objetivos	Data de término
Apoio ao Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – CONSAD	Contribuir para o desenvolvimento institucional do 'CONSAD', apoiando seu trabalho estratégico na pauta de gestão de pessoas no setor público no país.	Projeto encerrado em 2021.
Café com Seleção	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Escola Nacional de Administração Pública – ENAP	Rodada de discussões sobre os critérios e perfis necessários para ocupação de cargos comissionados no setor público, com palestras e oficinas sobre o tema.	Projeto encerrado em 2019.
Campanha "Onde estão os negros no serviço público?"	Fundação Lemann, Instituto Arapyaú e República.org	Catálise LAB e República.org	O 'Desafio Catálise', uma chamada para soluções e propostas inovadoras para a temática racial, foi uma das principais ações no conjunto da campanha.	Projeto encerrado em 2021.
Cases Estaduais	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org		Estruturaram o Programa com foco na implementação de um processo de seleção estruturada de cargos críticos de liderança em governos estaduais. Os cases promoveram, em	Projeto encerrado em 2020.

			oito estados, um processo de sensibilização, diagnóstico, definição de perfis e objetivos para cada vaga, além de execução de processo seletivo aberto e ainda apoio à inserção dos selecionados em sete estados – a partir de cinco pilares de atuação: atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e times. Estados participantes: Ceará, Pará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe.	
Cases Municipais	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Vetor Brasil	> Niterói (RJ) Processo de contratação temporária de dez analistas de gestão pública, bem como de sistematização de um processo focado em replicabilidade e na criação de um Toolkit de seleção guiado por competências para o setor público. > Santos (SP) Objetivo de pré-selecionar, mapear competências, criar acordos de	Projeto encerrado em 2019.

			desempenho e desenvolvimento para quatro Coordenadores de atenção básica da 'Secretaria Municipal de Saúde de Santos'.	
Apoio a Governos - 2020 e 2021	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Instituto Publix, Falconi, Aline Suki (Consultora), Instituto Gesto e Vetor Brasil	Marcando uma evolução dos cases, esse apoio foi responsável por implementar uma abordagem mais estratégica da 'Parceria Vamos' na atuação com os estados e municípios. Nesse sentido, o programa buscou, além da implementação de apoios diretos a governos, garantir a institucionalização das ações de gestão de pessoas. Como resultado, o programa foi executado nos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Ceará, Pernambuco, São Paulo e Sergipe.	
Coalizão GPSP/ Movimento Pessoas à Frente	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Purpose Campaign	Em 2020, a 'Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor' (atual 'Parceria Vamos') construiu uma Coalizão com representantes dos mais diversos	

			setores com o foco em discutir, em grupos de trabalho, propostas concretas acerca das diferentes prioridades da agenda de Gestão de Pessoas no Setor Público (GPSP). Ao final de outubro de 2020, houve um evento que marcou a consolidação do trabalho que foi realizado durante o ano e ainda celebrou o lançamento da marca da Coalizão, a qual passou a ser chamada de 'Movimento Pessoas à Frente'.	
Columbia Women's Leadership Network in Brazil – Turmas 2 e 3 (2019 a 2021)	República.org e Fundação Lemann	Columbia Global Centers – Rio e Universidade de Columbia (NYC)	A iniciativa seleciona anualmente até 30 gestoras públicas e do terceiro setor com perfil de liderança, com o objetivo de desenvolver uma crescente rede de mulheres que contribuirão para a transformação do serviço público no Brasil. O humanize apoia a rede desde a formação de sua primeira turma, em 2018.	

Curso ‘Inovação no Setor Público’ – Turmas 1 e 2	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Insper e Columbia Global Centers Rio de Janeiro	Curso para apoiar gestores (as) públicos (as) privados (s) e do 3º setor a entender a importância da tecnologia, bem como discutir e fomentar inovação no setor público.	
Desafio HR Techs BrazilLab	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	BrazilLab	O projeto mobilizou startups de HR Tech brasileiras para o desenvolvimento de uma metodologia adaptada ao setor público. As HR Techs trabalham na automatização de processos de recursos humanos, aumentando sua eficiência por meio de soluções tecnológicas. A ‘Fábrica de Negócios’, que foi a startup vencedora do processo, recebeu investimento para a realização de um projeto junto ao Governo do Estado de Minas Gerais.	Projeto encerrado em 2020.
Diagnóstico de gestão de pessoas nos estados	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Macroplan	Levantamento e diagnóstico das informações existentes sobre gestão de pessoas no setor público para planejamento de ações no tema.	Projeto encerrado em 2019.
Encontros da Rede de Parceiros em Gestão de	Fundação Brava, Fundação		O objetivo do projeto, iniciado em 2019, foi criar um espaço de	Projeto encerrado em 2021.

Pessoas no Setor Público (2019 a 2021)	Lemann e República.org		troca de experiências e conhecimento para governos e parceiros técnicos que estavam implementando cases de gestão de pessoas.	
Engajamento dos estados da Amazônia Legal na pauta de gestão de pessoas	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	IPAM	Apoio ao engajamento dos estados da Amazônia Legal no tema de 'Gestão de Pessoas' em governo, tanto em ações específicas quanto no desenho de uma estratégia intencional.	Projeto encerrado em 2019.
Estudo de Efetividade dos Órgãos de Controle	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Center for Public Impact	O estudo identificou práticas capazes de promover maior segurança jurídica em órgãos de controle de países referências e de gerar hipóteses a serem testadas em vários cenários no Brasil. Foram analisadas as experiências de México, França, Estados Unidos e Reino Unido.	Projeto encerrado em 2019.
Estudo de Modernização do Serviço Público	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Center for Public Research and Leadership e Columbia University	O objetivo do estudo foi de compartilhar tendências internacionais de gestão de pessoas em reformas no setor público, a fim de inspirar a construção de um roadmap para uma	Projeto encerrado em 2021.

			transformação no Brasil.	
Estudo de Remuneração para Cargos de Liderança	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Mercer	A pesquisa realizou levantamento comparativo sobre remuneração de cargos de liderança no setor público e no setor privado no Brasil e em outros sete países (Austrália, México, Chile, Portugal, EUA, França e Reino Unido). O objetivo foi um diagnóstico comparativo da remuneração para cargos de liderança do setor público brasileiro, a fim de remover barreiras de atratividade de talentos para o governo.	Projeto encerrado em 2019.
Especialização em Desenvolvimento Local e ODS para Gestores Municipais	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	ENAP e Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM)	Oferta de curso pensado para contribuir com a capacidade dos municípios brasileiros em promover estratégias de desenvolvimento local capazes de aperfeiçoar a gestão e a elaboração de políticas públicas que dialoguem com os 'Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)'.	Projeto encerrado em 2019.

Forecast IFTF - Serviço Público do Futuro	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Institute for the Future (IFTF)	Estudo que foi estruturado com o objetivo de fazer uma previsão estratégica de futuro para o serviço público no Brasil, considerando as habilidades necessárias para os profissionais públicos. O foco é o de identificar a direção da mudança, extraindo ideias e novas conexões que se baseiam na cultura e nos pontos fortes únicos do setor público brasileiro.	Projeto encerrado em 2021.
Formando Lideranças Públicas para os Desafios do Século XXI	Cosan, Fundação Itaú Social, Fundação Lemann, Haddad Foundation, Instituto CSHG, Instituto Gol, Instituto Lafer e Instituto Sonho Grande	Vetor Brasil e Youth Climate Leaders	Projeto de apoio ao 'Programa de Trainee' do 'Vetor Brasil'. O apoio se deu por meio de duas perspectivas: 1) prospecção, articulação e alocação de 13 trainees, nos estados do Maranhão e do Espírito Santo; e 2) estruturação de módulos para formação complementar da 'Rede Vetor' (cerca de 500 pessoas) em temáticas prioritárias aos desafios dos 'Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)'.	Projeto encerrado em 2020.

Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas – CONSAD	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	CONSAD	Apoio ao ambiente de articulação de atores-chave que legitimem a pauta: desenho com o 'CONSAD' de diretrizes de seleção, desempenho e desenvolvimento; engajamento de estados para a pesquisa 'Quadro dos Estados'.	Projeto encerrado em 2019.
Guia Prático de Engajamento em Gestão de Pessoas no Setor Público – GPSP	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Center for Advanced Hindsight e Kayma	O objetivo do projeto foi elaborar um guia prático sobre como lideranças do setor público podem implementar ações que visam aprimorar o engajamento de suas equipes. O guia aponta para a reflexão do quanto o engajamento de servidores (as) é essencial para garantir que governos produzam resultados com impacto direto à população e ainda fortaleçam capacidades de liderança de cargos críticos.	Projeto encerrado em 2021.
Imersão de Governadores em experiências de Gestão de Pessoas em Singapura	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org		Imersão internacional organizada pela 'Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor' (atual	Projeto encerrado em 2019.

			'Parceria Vamos'), com o objetivo de permitir o contato de lideranças brasileiras com a experiência de Singapura, país que há mais de 20 anos implementa políticas na área de Gestão de Pessoas no Setor Público. Estiveram presentes governadores (as) e/ou vice-governadores (as) dos estados de Ceará, Pernambuco, Sergipe, Rio Grande do Sul e São Paulo.	
Laboratório Data for Good para gestores públicos	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Social Good Brasil (SGB)	Formação e mentoria em Data for Good para gestores (as) públicos (as) do Brasil e criação do laboratório para gestores (as) sobre políticas públicas baseadas em evidências.	Projeto encerrado em 2019.
Lacunas de Gestão de Pessoas do Setor Público	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Neurônio e Instituto Publix	Iniciativa de mapeamento do ecossistema em busca de organizações implementadoras aptas e interessadas em atuar na temática de gestão de pessoas do setor público. Além do mapeamento, há um	Projeto encerrado em 2021.

			aprofundamento em organizações com maior potencial de trabalho conjunto com a 'Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor' (atual 'Parceria Vamos').	
People in Government Lab - Centro de Estudos para o Brasil	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	BSG Oxford	Apoio institucional, com foco em gestão de pessoas em governos, ao 'People in Government Lab' – que é um centro de pesquisa global e interdisciplinar da 'Blavatnik School', parte da 'Universidade de Oxford'. O centro desenvolve pesquisas, seminários e workshops.	Projeto encerrado em 2021.
Prêmio Espírito Público (2019, 2020 e 2021)	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Instituto Publix, Agência Brasil do Futuro e ponteAponte	A iniciativa anual tem como objetivo valorizar e reconhecer as trajetórias de profissionais públicos que se dedicam à promoção de serviços públicos de qualidade.	
Produção de Conhecimento em Gestão de Pessoas	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Rafael Leite e Felipe Drumond (Consultores) e Columbia Global Centers Rio de Janeiro	Apoio à produção de conhecimento na temática de gestão de pessoas no setor público por meio das experiências construídas na 'Aliança para	Projeto encerrado em 2020.

			Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor' (atual 'Parceria Vamos'). Os materiais produzidos pautaram as discussões nos grupos de trabalho do 'Movimento Pessoas à Frente', dentre eles: Gestão do Modelo de Carreiras, Segurança Jurídica, Contratações Temporárias e Desempenho & Desenvolvimento.	
Programa de Formação em RH Estratégico	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Fundação Dom Cabral – FDC, Fundação João Pinheiro – FJP	O objetivo do programa foi apoiar a criação de um ecossistema de organizações aptas a oferecer conhecimento para lideranças, contribuindo para a institucionalização de políticas de RH dos estados e realização de transformações concretas.	Projeto encerrado em 2020.
Roadmap para a melhoria da Gestão de Pessoas no Setor Público brasileiro	Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org	Pacto Organizações Regenerativas	Este roadmap traz recomendações de ações destinadas à melhoria da gestão de pessoas no setor público brasileiro, o que é um aspecto central do fortalecimento do setor público em direção a políticas públicas	Projeto encerrado em 2021.

			cada vez mais efetivas.	