

**CONGLOMERADO DE APARELHOS PRIVADOS DE HEGEMONIA EMPRESARIAIS
LEMANN E SÓCIOS**

**CONGLOMERADO DE APARATOS PRIVADOS DE HEGEMONÍA PRIVADA LEMANN Y
SOCIOS**

**CONGLOMERATE OF PRIVATE APPARATUSES OF HEGEMONY BUSINESS LEMANN
AND PARTNERS**

DOI: <http://doi.org/10.9771/gmed.v13i2.44302>

Adriana Medeiros Farias¹

Resumo: Diante da expansão do capital, que aprofunda a extração de mais valor sob a expropriação de direitos e que exige a conformação da classe trabalhadora para a sociabilidade burguesa, o objetivo do artigo é analisar o Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais Lemann e sócios e suas intervenções na educação pública. O artigo se vincula a uma pesquisa documental, referenciada no materialismo histórico-dialético. A análise conclui que a Fundação Estudar, o Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos e a Fundação Lemann são o núcleo originário do Conglomerado que dirige as ações de hegemonia de forma orgânica e capilarizada, com a finalidade de generalizar concepções de educação e de mundo das frações empresariais da burguesia à classe trabalhadora.

Palavras-chave: Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais Lemann e sócios. Educação. Fundação Lemann.

Resumen: Ante la expansión del capital, que profundiza la extracción de más valor bajo la expropiación de derechos y que requiere la conformación de la clase trabajadora a la sociabilidad burguesa, el objetivo del artículo es analizar el Conglomerado de Aparatos Privados de Hegemonía Empresarial Lemann y socios. y sus intervenciones en la educación pública. El artículo está vinculado a una investigación documental, referenciada en el materialismo histórico-dialético. El análisis concluye que la Fundación Estudar, el Instituto Social para Motivar, Apoyar y Reconocer el Talento y la Fundación Lemann son el núcleo originario del Conglomerado que dirige las acciones de hegemonía de manera orgánica y capilar, con el propósito de generalizar concepciones de educación y de mundo de las fracciones empresariales de la burguesía a la clase trabajadora.

Palabras clave: Conglomerado de Aparatos Privados de la Hegemonía Empresariais Lemann y socios. Educación. Fundación Lemann.

Abstract: Given the expansion of capital, which deepens the extraction of more value under the expropriation of rights and which requires the conformation of the working class to bourgeois sociability, the objective of the article is to analyze the Conglomerate of Private Apparatuses of Hegemony Business Lemann and partners and their interventions in public education. The article is linked to a documentary research, referenced in historical-dialectical materialism. The analysis concludes that the Estudar Foundation, the Social Institute to Motivate, Support and Recognize Talents and the Lemann Foundation are the original nucleus of the Conglomerate that directs hegemony actions in an organic and capillary way, with the purpose of generalizing concepts of education and world from the business fractions of the bourgeoisie to the working class.

Keywords: Conglomerate of Private Apparatuses of Hegemony Business Lemann and partners. Education. Lemann. Foundation.

As fundações, institutos e organizações empresariais²

As fundações, os institutos e as organizações empresariais compõem os aparelhos privados de hegemonia na concepção gramsciana que proliferaram nas primeiras décadas do século XXI para expandir, em larga escala e territorialmente, um certo tipo de sociabilidade burguesa que levou à mercantilização e mercadorização³ da educação escolar e seus sistemas de ensino, como estratégia de conformação da classe trabalhadora aos interesses do capital internacional. As formas de dominação burguesa empresarial, no contexto histórico, social, político e econômico das relações sociais do modo de produção capitalista, sob o comando do capital financeiro, é fenômeno que toma vulto expressivo.

No final do século XX e início do século XXI, a reprodução dos, e a articulação entre, os aparelhos privados de hegemonia empresariais burgueses (APHs), na concepção gramsciana de Estado ampliado, expressam a ampliação e a especialização das estratégias de direção e de dominação dos interesses burgueses empresariais no interior do “capital-imperialismo” (FONTES, 2010).

Estado ampliado⁴ é conceito gramsciano, mas também ferramenta metodológica de pesquisa construída por um conjunto de estudos relevante, com destaque para algumas obras clássicas (DREIFUSS, 1987; MENDONÇA, 1997; BIANCHI, 2008, 2004 e FONTES, 2010) fulcrais para o desvelamento da trama de APH empresariais que se organizaram anterior ao golpe militar-empresarial de 1964, no Brasil, e permaneceram com novas formas. O arcabouço teórico-metodológico construído é referência para a consolidação da produção acadêmica, em diversos campos, dentre eles o da educação.

A aplicação dos procedimentos metodológicos sugeridos pela ferramenta metodológica, na pesquisa histórica, tem inspirado os estudos realizados a partir do estágio pós-doutoral, iniciado em 2018, na Universidade Federal Fluminense, intitulado, “Institutos, Fundações e Organizações empresariais burguesas na gestão da educação pública”. A pesquisa tinha o objetivo de estudar um fenômeno local de ação de hegemonia, no âmbito da seleção pública de gestores, coordenada pela Fundação Lemann⁵, na cidade de Londrina, no estado do Paraná. Todavia, a partir do vasto levantamento de fontes disponíveis em meio eletrônico (documentos oficiais, editais, relatórios anuais, leis, decretos, resoluções, páginas eletrônicas e matérias jornalísticas), a pesquisa documental permitiu expor o *modus operandi* dos APHs empresariais e seus intelectuais orgânicos, exigindo a compreensão da totalidade do fenômeno e, por fim, a movimentação do constructo Estado ampliado em sua forma dialético-relacional, que para além do mapa territorial dos APHs, foi possível “detalhar suas formas organizacionais, suas bases sociais, seus intelectuais orgânicos, bem como as divergências e disputas entre elas” (MENDONÇA, 2014, p.39). Diante da falta de transparência e de publicização dos dados das organizações, o detalhamento contou com o entrecruzamento de informações extraídas do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC), nem sempre atualizado, confrontadas com a institucionalidade administrativa. No processo de compreender, explicar e entender os projetos políticos em curso, outras pesquisas se desdobraram no território Paranaense e, expandiu para o Brasil, sinalizando a complexa trama de influências das quais os APHs empresariais têm papel diretivo.

Partimos dos estudos realizados por Fontes (2010, p.271) que indicam que “[...] o processo de corrosão e de deslocamento do papel das organizações contra-hegemônicas se iniciou na década anterior, por um peculiar processo de mercantil-filantropização da luta social”. O processo do qual a autora se refere é contextualizado nas décadas de 1970 e 1980 quando da redefinição das pautas, da estrutura organizativa militante e das estratégias das organizações vinculadas às lutas universais e classistas. As organizações incorporaram as intervenções cosmopolitas de cunho filantrópico, voltadas aos “pobres do mundo”, apoiadas no benevolato, ou no trabalho voluntário, sob a resistência de muitos movimentos sociais e populares e organizações contra-hegemônicas (reconhecidas também entre os Centros de Educação Popular) que tiveram um papel relevante na conquista dos direitos sociais, sobretudo com o marco da constituinte de 1988 (FONTES, 2010; 2020).

A mercantil-filantropização das organizações da sociedade civil segue o curso na década de 1990 e início do século XXI com a finalidade da materialização das pautas do capital-imperialismo (FONTES, 2010). Papel desempenhado efetivamente pelas chamadas organizações não governamentais (ONGS), com base no entendimento de que a sociedade civil é concebida como terreno não estatal, livre da ação do Estado, portanto isenta das mazelas do poder público, da corrupção, da burocracia e da ineficiência da máquina pública, o que a torna, estrategicamente escolhida pelo bloco histórico no poder, como campo privilegiado de atuação das organizações, institutos e fundações nos setores da educação, da saúde, da cultura, do esporte, do meio ambiente, dos direitos humanos, da formação política de lideranças, na produção de ações, conteúdos, produtos e práticas formativas de conformação burguesas.

A expressão “organização não governamental (ONG)” se difundiu, no Brasil, na segunda metade do século XX, sob forte influência dos organismos internacionais, dentre eles a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. A Associação das Organizações Não Governamentais (ABONG) define Ongs em seu estatuto social no art, 2º, como as

[...] entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos (ABONG, 2016, online).

A concepção expressa pela ABONG inclui o conteúdo do estatuto social de muitas organizações empresariais, fundações ou associações sem fins lucrativos. Desse modo, o “termo confuso e vago, que oculta as classes e as lutas que contestam diretamente a dominação de classes” (FONTES, 2010, p.268), também não explica a relação entre sociedade civil e sociedade política como unidade-distinção do Estado ampliado, como afirma a perspectiva gramsciana, relevante para a compreensão da luta de classes. A ideia de organização não governamental, empregada por organismos internacionais no pós-guerra, sugere oposição entre Estado e sociedade civil, como campos distintos e não relacionáveis. Contrapondo a essa concepção liberal, o Estado não é senão o todo ampliado das relações entre sociedade política e sociedade civil ambos os espaços de disputa por hegemonias. “A sociedade civil é arena de luta de classes e, portanto, do embate entre aparelhos privados de hegemonia e de contra-hegemonia no sentido do

convencimento, da formação, da educação de quadros, de sua organização segundo objetivos e projetos de classe contrapostos” (FONTES, 2010, p. 29, GRAMSCI, 2001, 2017, v.2). O termo hegemonia, no arcabouço teórico do filósofo sardo, Gramsci, designa “direção” e “domínio”. Uma classe é dominante de dois modos, isto é, é “dirigente” e “dominante”. É dirigente das classes aliadas, é dominante das classes adversárias” (LIGUORI; VOZA, 2017, p.366).

Nessa relação ampliada entre Estado e sociedade civil, o convencimento se consolida em duas direções – dos aparelhos privados de hegemonia em direção à ocupação de instâncias estatais e, em sentido inverso, do Estado, da sociedade política, da legislação e da coerção, em direção ao fortalecimento e à consolidação da direção imposta pelas frações de classe dominantes através da sociedade civil, reforçando a partir do Estado seus aparelhos privados de hegemonia. Não há um isolamento entre o terreno do consenso e do convencimento, ou uma sociedade civil idealizada, e o âmbito da coerção e da violência. Ambas encontram-se estreitamente relacionadas (FONTES, 2010, p.136).

Nessa linha, as práticas de conformação da classe trabalhadora são oriundas das organizações da sociedade civil com configurações de novo tipo. Trata-se de miríades⁶ aparelhos privados de hegemonia (APHs) empresariais dentre eles, aqueles denominados fundações e associações privadas “sem fins lucrativos”.

Do ponto de vista jurídico, as fundações são entidade jurídica de direito privado com escopo de atuação definida no ato de criação:

[...] (a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado; (b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins; (c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; (d) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e (e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores (IBGE, 2012).

As leis que regulamentavam as associações geravam controvérsias no que tange à regulamentação das ações, contratações e outros termos, no entanto, com o intuito de proporcionar uma denominada “segurança jurídica”, aprovou-se a Lei nº 13.019/2014 (BRASIL, 2014) conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), com revisão da Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015 (BRASIL, 2015).

No MROSC (2016) as organizações são classificadas em: entidades sem fins lucrativos, sociedades cooperativas e organizações religiosas. Os consórcios, de acordo com o IBGE, “não atendem ao critério de entidades ‘privadas’. Essas organizações são pessoas jurídicas de direito público, normalmente criadas por atos normativos emanados por um agente público” (IBGE, 2012). A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), no que lhe diz respeito, é uma qualificação jurídica atribuída à organização da sociedade civil, usufruída por período de cinco anos, para atuar junto às administrações públicas desde que atenda aos requisitos especificados na Lei nº 9.790/1999 (BRASIL, 1999). A utilidade da qualificação foi revista pela Lei nº 13.240/2015.

De modo geral, o texto do MROSC, amplia e regulamenta a participação de organizações na forma de parceria com as administrações públicas por meio “de novos instrumentos jurídicos”, quais sejam: “os termos de Fomento e de Colaboração, no caso de parcerias com recursos financeiros, e o Acordo de Cooperação, no caso de parcerias sem recursos financeiros” (MROSC, 2016, p.11), suprimindo o convênio como modalidade de acordo. Para que a parceria se estabeleça, critérios amplos são definidos pelos instrumentos jurídicos, dentre eles, o Chamamento Público e o Plano de Trabalho. Com relação aos recursos financeiros, as fundações e as associações sem fins lucrativos estão obrigadas à publicização dos recursos utilizados e das ações realizadas por meio de relatórios anuais, sob a fiscalização da sociedade civil e do Ministério Público.

O Marco Regulatório ampliou os tipos de organizações que podem estabelecer parcerias com o poder público, suprimiu a exigência de titulação jurídica (OSCIP), facilitou e acelerou os trâmites administrativos, definiu medidas de controle e consequente uso do recurso público, além de instituir novos instrumentos jurídicos.

Com base em Fontes (2010; 2020) e Mendonça (2014) é possível afirmar que a categoria de aparelho privado de hegemonia (APH) se distancia fundamentalmente da ideia de ONGs e de Estado veiculada pela ABONG e contida no MROCS.

Considerando o aumento significativo das “casamatas do capitalismo”, o Marco Regulatório, ainda que defendido como “contribuição à participação da sociedade civil na definição da gestão pública”, são as organizações empresariais, com amplo espectro político e poder econômico, as favorecidas. Outro aspecto a ser considerado é a ausência de informações e a falta de transparência que dificulta o trabalho de pesquisa a respeito dessas organizações, quem e quantas são as organizações que definem o conteúdo e a forma da educação pública escolar. Do mesmo modo, os dados apresentados pelo IBGE ou pela iniciativa do IPEA, com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil não são suficientes para demonstrar a expansão territorial das organizações empresariais, o número de trabalhadores e o tipo de remuneração e o montante de recursos empregados, a lei da transparência de recursos e a lei de acesso à informação não valem para elas.

O conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais Lemann, Telles e Sicupira

A Fundação Lemann é a mais importante matriz do projeto de conformação burguesa empresarial constituída da trama dos aparelhos privados de hegemonia, isto é, do conjunto complexo e emaranhado de institutos, fundações e organizações sociais que dirigem, financiam e executam as ações de hegemonia de uma determinada fração da classe empresarial na sociedade civil e na sociedade política constitutivas do Estado ampliado. A estrutura ideológica empresarial dos capitalistas Jorge Paulo Lemann e seus sócios Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto da Veiga Sicupira é reproduzida nos braços sociais das empresas, isto é, os valores e as concepções de mundo burgueses⁷. Para tanto, o projeto estratégico se concentra na seleção e na formação, do que eles denominam, de jovens “lideranças ou talentos”, oriundos

das distintas classes, para cumprirem com o papel de prepostos da burguesia nas empresas, nos APHE e na gestão e na educação públicas.

No meio empresarial do capital financeiro/bancário a “Cultura Garantia” é atribuída ao modelo implementado por Lemann, Telles e Sicupira, inicialmente no Banco Garantia, e posteriormente nos conglomerados de *holdings* forjadas no bojo do capital-imperialismo. Trata-se, em linhas gerais, da naturalização da meritocracia, originária da organização laboral do Banco estadunidense *Golden Sachs*, que instituiu entre os trabalhadores, no processo de organização da extração de mais valor, procedimentos altamente competitivos e seletivos, aplicados como parâmetro discursivo de convencimento para justificar a ascensão social dos pobres, com vistas à formação de um certo tipo padrão/exemplar de trabalhador sem limite de jornada, expropriado de todos os direitos sociais, mas “vendedor de si mesmo”, sob o nome de empreendedor. Jorge Paulo Lemann, assim resumiu o tipo preferido para suas empresas: “*poor, smart, deep desire to get rich*” (PSD), “pobre, esperto e com grande desejo de enriquecer” (CORREIA, 2013, p.54).

Do ponto de vista teórico, estamos considerando o empresário, parte central das fundações, nesse contexto, como o “organizador de massas de homens”, da confiança dos que investem em sua empresa, dos compradores da sua mercadoria, etc” organizador da “sociedade em geral, em todo seu complexo organismo de serviços, até o organismo estatal” (GRAMSCI, 2001, v.2, p. 15-16). Todavia, por meio dos “braços sociais da empresa” o empresário, com sua capacidade técnica, age como intelectual orgânico para legitimar as formas de exploração do capital (LIGUORI; VOZA, 2017, p.240-241).

O funcionamento econômico dos Conglomerado de APHEs Lemann é nominalmente sem fins lucrativos, mas sua estrutura de funcionamento empresarial deixa entrever lucros para as empresas-matriz (FONTES, 2010, 2020). O empresariado investe em institutos, fundações e organizações consolidadas e representativas da fração de classe e, concomitantemente, em organizações filiais e/ou de função experimental. Esta última assemelhada às *startups*, cujo papel é o de criação e de experimentação de novos produtos e serviços com potencial de escalonamento, isto é, de reprodução em larga escala, com baixo custo e alta lucratividade. Ainda que para isso, o experimento gratuito, ofertado às redes de ensino, faça parte da etapa de validação da mercadoria educacional.

As considerações iniciais objetivam delimitar o universo da filantropização/mercantil do Estado a partir dos APHEs Lemann, Telles e Sicupira, quais sejam: Fundação Estudar (1991), Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos (ISMART) (1999), Lemann Foundation/Fundação Lemann (2001) e Instituto Lemann (2011).

A Fundação Estudar (FE) é a primeira organização social do Conglomerado de Aparelhos Empresariais Lemann e sócios. Trata-se de uma fundação privada com atividade econômica exercida na educação superior especializada na preparação e na seleção de jovens “lideranças” para cursar a graduação e a pós-graduação com subsídios, nas palavras da Fundação, além da “qualificação profissional dos trabalhadores e da formação de alto nível para dirigentes de empresas” (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2003, p.02). Criada a partir da iniciativa individual dos empresários na doação de bolsas de estudos, a Fundação expandiu a prática e se institucionalizou em 1991, com sede, no Rio de Janeiro, no escritório do Banco

Garantia de propriedade de Jorge Paulo Lemann e Sócios. Em 2016, a sede foi transferida para a cidade de São Paulo, indicativo de ampliação territorial e das ações do APHE.

A mensagem do Conselho Curador, ainda em 2003, explicitou o entendimento da FE acerca do papel estratégico dos empresários na direção do país: “Os dirigentes de empresas, pequenas ou grandes, públicas ou privadas, que geram riqueza, impostos e empregos, a mola propulsora do desenvolvimento econômico e social de um país, têm um papel fundamental na transformação do Brasil” (Idem, p.02).

Isto é, a subsunção do país à nova ordem do capital internacional no que tange à sociabilidade do modo de produção capitalista, do início do século XXI, do qual a Fundação é dirigente e formadora de empreendedores: “Estudar para empreender”, empreender como aquele que “não somente, organiza, gerencia e assume riscos de um negócio, mas também aquele que é inovador e líder com uma variedade de habilidades” (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2003, p.05).

O conteúdo do relatório expressa a concepção empresarial empreendedora presente nas teses de Joseph Schumpeter do empreendedor como agente da criação de riquezas e de inovação, condição necessária para o desenvolvimento do capital. Trata-se da produção do padrão de sociabilidade para formar a elite dominante empresarial, definida por Lemann e sócios, como a “elite ativa e inovadora na sociedade brasileira”, sob a “Cultura de resultados e eficiência, com sólidos princípios éticos, nas respectivas áreas de atuação” (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2003, p.05).

A elite, a que se refere a Fundação Estudar pode ser compreendida, por jovens das frações da classe trabalhadora que se submetem, após aprovação nas instituições de ensino superior públicas e privadas conveniadas, ao processo de seleção do Programa de Bolsas, atual Programa Líderes Estudar. A Fundação seleciona “apenas aqueles com os mais altos e demonstrados padrões de intelecto, de comunicação e liderança. Espírito empreendedor somado ao esforço pessoal” (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2004, p.14). De acordo com as informações fornecidas pelo sítio eletrônico do APHE, as bolsas concedidas variavam entre 5% e 95% do valor pleiteado pelo candidato para pagamento das despesas com o valor do curso, transporte, moradia, alimentação e afins. Como todo investimento, o retorno é esperado. Com base naquilo que eles denominam de Culturas da Redistribuição e da Multiplicação, esperam-se que os bolsistas restitua os valores das bolsas de estudos à FE. Nos Relatórios da Fundação constam listas de bolsistas que quitaram o investimento realizado, incluídos também registros dos tipos de doação conforme o aporte financeiro e de doadores físicos ou jurídicos. As Premiações integram a política de incentivo aos sócios/líderes da Fundação: Prêmio Líder mais Engajado, Líderes Doadores e Líderes do Ano⁸. Os Líderes do Ano são ex-bolsistas, escolhidos para a campanha publicitária da FE, como exemplos de sucesso, eficiência e eficácia, considerando a sua inserção em APHs, empresas, gestão pública e o tipo de retorno, por meio de doações financeiras, participação voluntária, com doação de horas à organização dos projetos e, sobretudo, como reprodutores dos valores da Fundação, quais sejam: “sonho grande, execução, conhecimento aplicado, gente boa, integridade, protagonismo, legado” (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2019, p.8).

Dos três principais programas da Fundação Estudar, quais sejam: Líderes Estudar, Estudar fora⁹ e Estudar na prática, o programa de concessão de bolsas é o principal foco de atuação da organização, seguido do Na Prática. Este último oferece um cardápio variado de cursos, conferências e conteúdo digital, pago e gratuito, presencial e *on line*, individuais ou “pacotes personalizados para o seu momento na carreira”¹⁰. Na página virtual da FE consta a informação de que 30% das vagas para os cursos são subsidiadas, sem maiores detalhes. A seleção de jovens talentos também ocorre na Olimpíada Brasileira de Matemática (OBM) e na Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP), atividades apoiadas pela FE. Por fim, outra ação de destaque da Fundação Estudar, é a doação, em 2007, do acervo da Coleção Brasileira¹¹, que reúne mais de 500 obras de arte entre pinturas, gravuras, desenhos e livros de viajantes ao Brasil durante o século XIX (BRASILIANA ICONOGRÁFICA. [2018]), com um aporte declarado de R\$ 927.479,90, à Pinacoteca de São Paulo, no governo José Serra (PSDB) (2007-2010).

Quadro 1: Intelectuais Orgânicos Fundação Estudar

Fundação Estudar	Função	Período	Atividade Profissional	Formação Acadêmica
Jorge Paulo Lemann	Conselheiro Vitalício	1991-atual	Ex-Proprietário e fundador da Corretora Garantia e do Banco de Investimentos Garantia. Fundador e acionista da GP Investimentos; do Fundo <i>Privaty Equity</i> 3G <i>Capital Patners</i> que controla os conglomerados: <i>Anheuser-Busch</i> InBev NV (ABInbev) e as subsidiárias (<i>Anheuser-Busch</i> , <i>Interbrew</i> , AMBEV, Grupo Modelo, SABMiller), <i>Kraft-Heinz</i> (<i>Kraft foods</i> , Quero, H. <i>J.Heinz Company</i>), Restaurante <i>Brands International</i> (<i>Burguer King</i> , <i>Tim Hortons</i> e <i>Popeyes</i>) e Americanas SA (B2W, Lojas Americanas; Submarino, Shoptime, Sou Barato); do Innova Capital (<i>startups</i>) e da Gera Venture Capital controladora da <i>holding</i> Eleva Educação (Eleva, PENSI, ELITE, Colegium, Alfa, Anglo, Colégio Pitágoras, Maxi, Neo-DNA entre outras redes, além das plataformas de ensino). Fundador da <i>Lemann Foundation</i> na Suíça, do Instituto Lemann, da Fundação Estudar e da Bascri (Associação Suíço-Brasileira de Ajuda à criança) no Brasil. Conselheiro da Endeavor Brasil.	Engenharia Havard/EUA.
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	Conselheiro Vitalício	1991-atual	Sócio do Jorge Paulo Lemann. Foi sócio do Banco Garantia e Diretor Executivo da Lojas Americanas, atual Membro do Conselho Administração da Americanas S.A. Sócio-controlador da ABInbev e membro do Conselho de Administração até 2019. Co-Fundador e sócio da GP investimentos e do Conselho de Administração do Fundo de <i>Privaty Equity</i> 3G <i>Capital Patners</i> . Fundador da Fundação Estudar e Fundação Brava. Membro Fundador do Instituto Empreender Endeavor Brasil. Apoiador da Fundação Lemann.	Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
Marcel Herrmann Telles	Conselheiro Vitalício	1991-atual	Sócio do Jorge Paulo Lemann. Foi sócio do Banco Garantia. Co-Fundador e sócio da GP investimentos e do Fundo de <i>Privaty Equity</i> 3G <i>Capital Patners</i> . Ex-Presidente da <i>Brahma</i> e da <i>American Beverage Company</i> (AMBEV).	Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

			Membro do Conselho da ABInbev. Criador da ISMART. Apoiador da Fundação Lemann.	
Marcelo Santos Barbosa	Presidente do Conselho Deliberativo	2004-2005 2015-2017	Professor de Direito Comercial da Faculdade de Direito da UERJ, professor da FGV Direito no Rio de Janeiro. Presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão vinculado ao Ministério da Fazenda. Advogado e sócio-fundador do escritório Vieira, Rezende, Barbosa e Guerreiro Advogados. Membro do Conselho Consultivo do Centro Global da América Latina da Universidade de Columbia e membro do Conselho Fiscal da Fundação Lemann desde 2012. Bolsista FE 1996.	Bacharelado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); mestrado pela <i>Columbia Law School</i> de Nova York, EUA.
Florian Bartunek	Conselho executivo	2017	Sócio Fundador e diretor executivo da <i>Constellation</i> Investimentos. Sócio do Lemann no Banco Pactual/ Banco Garantia. <i>Young Presidents' Organization</i> (YPO) da escola de negócios de Harvard. Membro do Conselho da Fundação Abril, INSPER, vice-presidente da BRASCRI (Associação Suíço-Brasileira de Ajuda à Criança) (2002-2006) atual Associação Instituto ProA (2006).	Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ).
	Presidente (QSA)	2018-2021		
Renato Antonio Secondo Mazzola	Conselho executivo	2012-2018	Diretor de <i>Private Equity</i> do BTG <i>head</i> da equipe global de investimentos do BTG Pactual. Anteriormente, foi associado do <i>JPMorgan Chase</i> e gestor de investimentos sênior do Banco Interamericano de Desenvolvimento, na divisão de infraestrutura.	Economia pela (PUC-SP), com MBA em mercado de capitais pela Universidade de São Paulo (USP) e pós-graduação em Relações Internacionais pela <i>The Fletcher School (Tufts University)</i> .
	Vice Presidente (QSA)	2018-2021		
Bianka C. V. H. Hermann Telles	Conselho Curador	1991-2009	Integrou o Conselho da Fundação até 2009.	Sem informações.
Antonio Carlos A. R. Bomchristiano	Conselho Curador Membro	2002-2021	Conselheiro da AMBEV (2014-2023) fundou a Submarino.com, co-presidente e sócio da GP Investimentos, além de ser conselheiro em diversas empresas pertencentes ao grupo.	Bacharel em Política, Filosofia e Economia pela <i>University of Oxford</i> .
Cecília de Paulo Machado Sicupira	Conselho Curador	1991-2021	Conselheira da Administração da AMBEV. Restaurant Brands International Inc. São Carlos Empreendimentos e Participações S.A. <i>The American University of Paris Restaurant Brands International Limited Partnership</i> .	Sem Informações.
Mateus Affonso Bandeira	Conselho	2013-2017	Foi secretário de Planejamento e Gestão e presidente do Bannisul durante o governo de Yeda Crusius (PSDB). Candidato a governador do estado do Rio Grande do Sul pelo Partido Novo (2018).	Informática pela Universidade Católica de Pelotas. Especialização em Finanças pela Fundação Getúlio Vargas e Gestão pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
Anna V. Lemann	Membro	1991-2018	Moda. Membro do Conselho da Fundação Lemann.	Bacharel em Psicologia pela PUC-RJ.
Bernardo Pinto Paiva	Membro/ Conselho	2017-2019	Presidente Executivo da AMBEV até 2019. Diretor global de vendas da ABInBev.	Engenharia pela UFRJ e MBA Executivo pela PUC-RJ.
Paulo César Branco Aragão.	Membro	2018-2020	Cofundador do escritório Barbosa, Müssnich & Aragão, participou das fusões Brahma e Antarctica, Sadia pela Perdigão, a fusão entre Itaú e Unibanco e a privatização da Telebrás. Membro do Conselho do Instituto Empreender Endeavor Brasil. Presidente do Conselho Consultivo da Fundação Antônio e Helena Zerrener Instituição Nacional de Beneficência. Membro do Conselho de Administração da Fundação da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo e do Conselho Deliberativo do Museu de arte de São Paulo (MASP).	Direito

Makoto Yooko	Membro Comitê Executivo	2018-2021	Foi Diretor Geral da Poit Energia. Diretor de Logística da Bunge. Bolsista da Fundação Estudar (2003). Membro da Endeavor.	Engenharia Fundação Getúlio Vargas. Bolsista de 2003 - MBA MIT.
Aik Brandão	Gerente de Bolsistas	1991-1996	Ex-Superintendente da Fundação Estudar. Conselheira da organização Philantropia Inteligente.	Formada pelo Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa (ISLA).
Ilona Maria Lustosa Bcskehazy Ferrão de Sousa	Gerente de Bolsistas	1996-2003	Diretora Executiva da <i>Lemann Foundation</i> (2001-2011) e Superintendente da ISMART (2000-2011). Presidenta da empresa Instituto de Gestão Educacional (2003-2008) e da Ilona Maria Lustosa Bcskehazy Ferrão de Sousa Serviços Educacionais EIRELI (2012-2018). Comentarista do Boletim semanal Missão Aluno da Rádio CBN, colunista da Revista Gestão Educacional - Humana Editorial e Editora do Blog Exequi - Excelência e Equidade em Educação ¹² . Secretária de Educação Básica do Ministério da Educação do governo Jair Messias Bolsonaro (2018-?), entre abril e agosto de 2020. Coordenadora Geral e supervisora da equipe de Língua Portuguesa e de Matemática para a versão final do novo currículo da prefeitura de Sobral/Ceará (2021).	Nutrição pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP) (2018). Mestre em Educação Brasileira pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
Elatia Abate Han	Administração Diretora	2003-2006	<i>Coach</i> e fundadora da <i>Dream Job Designs Down Jones</i> e da ABInbev.	Ciência Política pela <i>University of Chicago</i> and received MBA from <i>The University of Chicago Booth School of Business</i> .
Thais Junqueira	Gerente de Bolsistas Diretora Executiva	2006-2012	Superintendente Geral da UNAME. Coordenou o Projeto de Gestão Pública da Fundação Brava. Membro do Conselho Consultivo do Instituto Semear e do Instituto Ser+.	Administração Pública pela EAESP-FGV. Mestre em Educação Internacional Comparada pela Universidade de Stanford; <i>Key Executive Program da Harvard Business School</i> . Bolsista <i>Lemann Fellow</i> .
Tiago Mitraud	Coordenador de Projetos Diretor Executivo	2011-2014 2015-2017	Coordenou o Programa de Lideranças e Carreira da Fundação Estudar. Participou do programa de desenvolvimento para Líderes Públicos realizado pela Lemann com apoio da RAPS. Eleito Deputado Federal pelo Partido Novo, MG, em 2018. Líder do Movimento Renova.Br. Titular da Comissão de Educação (2020).	Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) Programa de Desenvolvimento de Lideranças da <i>Harvard Business School</i> .
Lara Lemann	Membro	2019-2021	Fundadora da Maya Capital.	Direitos humanos e ciência política na Universidade Columbia.
Maria Eduarda de A. Falcão Vasconcellos	Membro	2018-2021	Fundadora e Co-presidente da holding Eleva Educação, Sócia-Fundadora da controladora Gera Venture.	Administração de Empresas pela Universidade da Virgínia.
Anamaíra Spaggiari	Equipe Diretora Executiva	2017-2021	Analista de Social Media na Agência de Mídias Sociais i9. Coordenadora de Carreiras da Fundação Estudar.	Jornalismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e Educação Executiva em Stanford e Harvard.

Fonte: Organização da Autora a partir de fontes diversas.

O Quadro I reúne informações relevantes para analisar, verificam-se que no exercício do Conselho Vitalício da FE e no apoio financeiro permanecem, desde sua criação, o trio de sócios Lemann e família. No cadastro da Receita Federal respondem institucionalmente pela organização Florian Bartunek, na presidência e Renato Mazola na vice-presidência, empresários, donos de escritórios de advocacia e dirigentes da Fundação Abril, INSPER, PROA e Fundação Lemann. A composição majoritária de

empresários é oriunda da AMBEV, Brahma e de fundos privados dos/das empresários/as integrantes dos conglomerados de empresas e de seus “braços sociais”, o que reforça a hipótese da FE, como “braço social” das empresas Lemann responsável pela seleção de profissionais de alto nível para o exercício de cargos. Na lista de integrantes, encontra-se a participação no Estado restrito, a exemplo de Marcelo Santos Barbosa, na Presidência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão vinculado ao Ministério da Fazenda, no governo Temer e do secretário de Planejamento e Gestão durante o governo de Yeda Crusius (PSDB). Na direção dos programas identificamos três intelectuais orgânicos com funções organizativas-chave (Aik, Ilona e Elatia) a segunda pessoa/gerente de bolsistas é elementar para compreender a unidade entre as organizações pelo fato de que esta divide, com a Lemann Foundation e o ISMART, a direção de programas, de seleção de talentos/bolsistas, complementares entre si, em um tempo no qual as organizações funcionavam no mesmo escritório.

O Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos (ISMART), conhecido por Instituto Social Maria Telles, é a segunda associação privada do Conglomerado de APH empresariais, sem fins lucrativos, com atividades econômicas na defesa de direitos sociais, institucionalizada em 1999, sob a direção de Marcel Hermann Telles.

As primeiras ações se deram no Espaço Talento, no Rio de Janeiro, projeto destinado às crianças pobres do Ensino Fundamental I, com atividades socioeducacionais, entre aula de português, matemática e atividades orientadas por profissional da psicopedagogia. Os dados do MOSC do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) registram matriz na cidade de São Paulo/SP (1999), filiais no Rio de Janeiro/RJ (2000) e em São José dos Campos/SP (2017). Em linhas gerais, o ISMART seleciona adolescentes, entre 12 e 15 anos oriundos das escolas públicas, com critério socioeconômico entre um e dois salários mínimos e com o “indicativo” de que tenham “altas habilidades e superdotação”, para participarem do processo de seleção, próprio da Instituição conforme seus editais, por meio de seus projetos, com a finalidade de inseri-los, se aprovados, em escolas privadas de ensino médio conveniadas das cidades de São Paulo, São José dos Campos/SP, Rio de Janeiro/RJ e Belo Horizonte/BH. O ISMART afirma que a “A meta é Formar e colocar no mercado de trabalho, até 2020, 250 bolsistas”. Para tanto, em 2004, foi criado o “Projeto Alicerce”, com foco nos estudantes matriculados nos dois últimos anos do ensino fundamental, selecionados pelo ISMART, para participarem do curso preparatório aos exames “vestibulinhos” de ingresso ao ensino médio exigidos pelas “escolas particulares de excelência”. O “Bolsa Talento”, criado no mesmo ano, previu a concessão de bolsas de estudos para os estudantes aprovados nos exames das escolas parceiras e indicadas pelo ISMART. A leitura dos relatórios disponíveis, entre os anos 2006 e 2019, indicou que o Instituto tinha por base um “rigoroso processo de seleção e transformação de talentos” (ISMART, 2007, p.09), sob bases meritocráticas concernentes à Cultura Garantia, pautados nos seguintes valores:

As diferentes formas de talento se distribuem por todas as classes sociais. As boas oportunidades catalisam a promoção social. O talento só se concretiza por meio do esforço pessoal. A excelência é a base para os resultados desejados. Nossa definição de sucesso é a transformação do seu sonho grande em uma atividade produtiva, com ética

e responsabilidade social. Os bons exemplos têm efeito multiplicador (ISMART, 2017, p. 02).

A ideia de talento empregada com frequência pelos APH empresariais pode ser contraposta pela produção científica ancorada na escola da psicologia histórico-cultural, sem espaço neste texto para o debate, mas relevante indicar que a perspectiva inatista é contestada pela intervenção docente e pela mediação dos processos sociais, culturais e laborais nos quais as pessoas, estudantes, estão inseridos. Todo ser humano aprende desde que as condições estruturais sejam garantidas.

De acordo com o Relatório Anual do ISMART do ano de 2017, a divulgação das atividades e do processo de identificação das crianças e dos adolescentes das escolas públicas, com o perfil desejado pela organização, ou seja, com altas habilidades/superdotação ou como o ISMART define “crianças talentosas”, teve apoio das secretarias estaduais e municipais de educação com a participação de professores/as, diretores/as, coordenadores/as pedagógicos/as e organizações, com destaque para atuação do Centro de Educação Empreendedora de São José dos Campos (CEPAM)/São José dos Campos. A divulgação do Programa foi feita por estudantes bolsistas que se juntam ao programa Liga do futuro no qual recebem *ligabytes*, isto é, pontos que podem ser trocados por diferentes prêmios, na denominada “missão #Conquista10”. Neste programa, “os estudantes devem visitar escolas públicas e apresentar o ISMART e o processo seletivo para potenciais, candidatos e educadores” (ISMART, 2017, p. 12). Os professores também colaboraram com a divulgação interna do Programa, trata-se do “programa de relacionamento com os educadores da rede pública” de São Paulo e da rede do Rio de Janeiro, o programa realizou encontros anuais para divulgar dados da Instituição e premiações (Idem).

Somente em 2014, a organização entrou para o mercado de ensino a distância com apoio de peso das *edutechs* e com a criação do ISMART *Online*. O projeto foi direcionado aos “alunos selecionados e não contemplados nos projetos presenciais” (ISMART, 2017 p.11), os estudantes têm acesso à plataforma de estudo *online*, com atividades e vídeos motivacionais, além de orientação profissional (mentores) com possibilidades de inserção no mercado de trabalho. No relatório anual da organização, encontramos a seguinte afirmação: “Ao completarmos duas décadas, temos já os primeiros jovens formados pelo ISMART *Online*, o que nos motiva a prosseguir nesse caminho, investindo no mundo digital e na possibilidade de multiplicar a capacidade de atendimento” (ISMART, 2019, p.05). Também criaram o “Universitários ISMART”, para os aprovados em “cursos e faculdades de excelência” e que poderiam receber “apoio do projeto até o fim do ensino superior” e, por fim, o Alumni, uma rede de ex-bolsistas graduados do ISMART.

Quadro II Intelectuais Orgânicos do ISMART

ISMART	Conselho	Período	Atividade Profissional	Formação
Claudio de Moura Castro	Diretor	2006-2021	Presidente do Conselho Consultivo das Faculdades Pitágoras. Assessor especial da Presidência do Grupo Positivo, professor da PUC (RJ), da Fundação Getúlio Vargas, da Universidade de Chicago, da Universidade de Brasília, da Universidade de Genebra e da Universidade da Borgonha. Trabalhou no Banco Mundial e no Banco Interamericano de Desenvolvimento, presidiu a CAPES	Economia pela UFMG, mestre pela Universidade Yale e doutor pela Universidade de <i>Vanderbilt</i> .

			de 1979 a 1982, secretário-executivo do Centro Nacional de Recursos Humanos de 1982 a 1985 e técnico do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada de 1970 a 1985. Colunista da Revista Veja.	
Juan Manuel Vergara Galvis	Diretor (QSA)	2006-2021	Atuou e atua como Diretor de Operações e Marketing em diversas companhias, tais como: <i>American Beverage Company</i> (AMBEV). Integra o Instituto Sonho Grande.	Administração pelo Colégio de Estudos Superiores de Administração da Colômbia.
Marcel Herrmann Telles	Diretor (QSA)	2006-2021	Sócio do Jorge Paulo Lemann. Foi sócio do Banco Garantia. Co-Fundador e sócio da GP investimentos e do Fundo de <i>Privaty Equity</i> 3G Capital Patners. Ex-Presidente da Brahma e da <i>American Beverage Company</i> (AMBEV). Membro do Conselho da ABIInbev. Criador da ISMART, membro do Conselho Vitalício da Fundação Estudar. Apoiador da Fundação Lemann.	Economia pela UFRJ.
Vicente Falconi Campos	Presidente (QSA)	2006-2021	Presidente da Instituição desde sua fundação e Conselheiro da AMBEV, com mandato até 2020. Professor do Departamento de Engenharia da UFMG e fundador da Falconi Consultores de Resultados, antiga INDG.	Engenharia pela UFMG, mestre e pós-doutor em Engenharia pela Colorado School of Mines.
Bianka Herrmann Telles	Conselho Diretor	2006-2009	Sem informações.	Sem informações.
Ilona Maria Lustosa Bekskehaz Ferrão de Sousa	Superintendente	2000-2011	Diretora Executiva da Lemann Foundation (2001-2011) e Gerente de Bolsistas da Fundação Estudar (1996 a 2002). Presidenta da empresa Instituto de Gestão Educacional (2003-2008) e da Ilona Maria Lustosa Bekskehaz Ferrão de Sousa Serviços Educacionais EIRELI (2012-2018). Comentarista do Boletim semanal Missão Aluno da Rádio CBN, colunista da Revista Gestão Educacional - Humana Editorial e Editora do Blog Exequi - Excelência e Equidade em Educação. Secretária da Educação Básica do Ministério da Educação do governo Jair Messias Bolsonaro (2018-?), entre abril e agosto de 2020. Coordenadora Geral e supervisora da equipe de Língua Portuguesa e de Matemática para a versão final do novo currículo da prefeitura de Sobral/CE (2021).	Nutrição pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP) (2018). Mestre em Educação Brasileira pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
Verônica Allende Serra	Conselho Diretor	2010-2013	Sócia fundadora da <i>Pacific Investments</i> , <i>Pacific Growth</i> e <i>Innova Capital</i> . Administra a <i>Innova Global Tech I Llc</i> - Banco Modal S.A.. Integra o Conselho da <i>Endeavor Global</i> ¹³ , Instituto Sidarta, Conselho Consultivo Latino-Americano da <i>Harvard Business School</i> e o Conselho Alumni da HBS. Impulsionou o <i>ISMART online</i> .	MBA Mestre em Administração de Negócios na Universidade de Harvard com bolsa da Fundação Estudar (1995).
Mariana Rego Monteiro	Diretora Executiva	2019-2021	Trabalhou na Votorantin Cimentos, na <i>Ecoefficiency and CSR Manager</i> e foi Diretora de operações ISMART (2017-2018).	Engenharia da Computação pela PUC/RJ. <i>London Business School</i> .
Fabiane Natalia de Souza Pinto	Coord. de Seleção	2019-2021	Analista de Projetos ISMART. Experiência em Recrutamento e Seleção, Atração de Talentos e Recursos Humanos.	Psicologia e Mestre em Psicologia Clínica (PUC-RJ).

Fonte: Organização da Autora a partir de fontes diversas.

No Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda (CNPJ/MF), consulta realizada em 2021, constam no Quadro de Sócios e Administradores (QSA): Juan Manuel Vergara Galvis e Marcel Herrmann Telles qualificados como diretores e Vicente Falconi Campos, presidente, nos relatórios anuais da ISMART, o primeiro deles em 2006, todos são integrantes do Conselho Diretor, desde sua fundação em 1999, incluindo Claudio de Moura Castro, com a participação pontual de Bianka Herrmann Telles em 2006, e de Verônica Allende Serra (ex-bolsista da Fundação Estudar), no período de 2010 a

2013. O Quadro II demonstra a participação diretiva dos acionistas e sócios Lemann, assim como das suas *holdings* e fundações, os principais parceiros operacionais liderados pelas *holdings* Lemann e sócios com destaque para a AMBEV, a Fundação Estudar, a Fundação Lemann, o Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), a Fundação Getúlio Vargas (FVG) RJ e SP, e, organizações com escopo de atuação no Empreendedorismo, tal como CEPAM), além de *startups* educacionais, empresas de tecnologia de ensino a distância, *Google*, entre outras. Os financiadores da Instituição se revezam entre empresários do setor bancário, imobiliário, alimentício, assessoria jurídica, entre outros, o Banco Mundial.

A **JP Lemann Foundation** é organização social, de propriedade de Jorge Paulo Lemann e família. Trata-se do principal APH burguês empresarial, com práticas de hegemonia prioritariamente na educação, forjado conjuntamente com a Fundação Estudar e o ISMART sob a direção de Lemann e seus sócios. Criada sob o estatuto de Berna, em dezembro de 2001, inscrita pelo artigo nº 80 do Código Civil Suíço, com sede em Zurich, localizada no endereço do escritório de advocacia, *Nobel & Hug, em Rechtsanwälte*. Conforme os registros no país de origem, o nome foi alterado em 2007, para Lemann Foundation. No Brasil, a organização suíça, atou, entre 2002 e 2010, conforme os relatórios anuais e o termo de convênio entre a *Lemann Foundation* e a prefeitura de São José dos Campos/São Paulo¹⁴. Em 2011, outra organização é institucionalizada no Brasil, por meio do cadastro ao CNPJ, com natureza jurídica, associação privada, sem fins lucrativos, com sede em Pinheiros, São Paulo, com o nome de Instituto Lemann. Tanto a Fundação quanto o Instituto mantêm os registros atualizados em 2020, respectivamente na Suíça (LEMANN FOUNDATION, [2018a]) e no Brasil, sendo que no território nacional é o Instituto Lemann, a organização social que formaliza os acordos com o poder público, conforme demonstra o termo de cooperação entre o Instituto Lemann e, novamente, a prefeitura de São José dos Campos¹⁵, convênios que serão favorecidos e ampliados pelo MROSC, após 2014. Esclarecida as origens territoriais do APH empresarial, o nome da Fundação Lemann será empregado sem diferenciação de origem territorial, todavia trata-se de duas organizações com registros distintos. Do ponto de vista do controle social é a natureza jurídica da organização e o registro do seu estatuto social no país que balizam a prestação de contas aos aparelhos administrativos do Estado. A diferenciação entre as organizações sugere tática para blindagem jurídico-administrativa proveniente das transações comerciais realizadas no território brasileiro por JP Lemann e família entre a organização suíça, *Lemann Foundation*, e o Instituto Lemann, responsável pelos acordos com o poder público.

Quadro 3: *Lemann Foudation*/Instituto Lemann

Foundation Lemann/Suíça/Instituto Lemann	Conselho	Período	Atividade empresarial e organizativa	Formação Acadêmica
Jorge Paulo Lemann	Presidente do Conselho	2001-atual	Ex-Proprietário e fundador da Corretora Garantia e do Banco de Investimentos Garantia. Fundador e acionista da GP Investimentos; do Fundo <i>Privaty Equity</i> 3G Capital Patners; do Innova Capital e da Gera Venture Capital. Fundador da <i>Lemann Foundation</i> na Suíça, do Instituto Lemann no Brasil, da Fundação	Engenharia Havard/EUA.

			Estudar e da Bascri (Associação Suíço-Brasileira de Ajuda à criança). Conselheiro da Endeavor Brasil.	
Chirstoph Peter	Secretário/assistente do conselho	2002-2020	Advogado <i>Nobel & Hug</i> . Advogado assistência judicial e administrativa internacional. Diretor da <i>Lemann Foundation</i> .	Direito pela Universidade de Zurich/Suíça.
Peter Nobel	Membro	2001-2021	Suíço. Professor na área de Direito Comercial e Privado. Atividades pesquisador, professor Universidade/Profissionais: juiz, autoridade do mercado de bolsa de valores.	Ciências políticas na Universidade de St. Gallen/Suíça.
Donald Peter Graber	Membro	2002-2021	Empresário; setor de segurança Engenheiro, Devibiss, São Paulo, 1977-1978; consultor, <i>McKinsey & Company</i> , Munique, Alemanha, 1980; fundador, Graber Segurança Ltda, Campinas, 1982-1988; presidente, <i>Graber Holding</i> , São Paulo, desde 1989. Conselheiros Sindipeças, São Paulo. American Care Sistema de Saúde S/C LTDA. Membro do conselho da Federação das Entidades de Assistência Social (FEAC) (Campinas/SP). Fundação FEAC, 1964. Campinas.	Engenharia, Escola Politécnica Estados Unidos Farmacopéia, São Paulo, Brasil, 1976. Mestre em Administração de Empresas, <i>Harvard University</i> , 1981.
Susanna Lemann	Membro	2002-2021	Diretora de Pesquisa da Agência de Viagens Matueté.	Nutrição.
Paulo Alberto Lemann	Membro	2002-2021	Sócio Fundador da <i>Vitreo</i> , Presidente da <i>Sinery Fund NY</i> , 3G Capital, diretor da ABInBev, membro do Conselho Administrativo da Associação Nova Escola, do Grupo Eleva, foi sócio da <i>Pollux Capital Holding Ltda</i> .	Bacharel em Economia pela Universidade Cândido Mendes/RJ.
Florian Bartunek K.	Membro	2017-2021	Sócio Fundador e Diretor Executivo (<i>Chief Investment Officer</i>) da <i>Constellation Investimentos</i> . Ex-sócio dos Bancos Pactual/ Banco Garantia. <i>Young Presidents' Organization</i> (YPO) da escola de negócios de Harvard. Membro do Conselho da Fundação Abril Estudar, atou no Insuper. Membro da Fundação Estudar e vice-presidente PROA Conselho Administrativo da Associação Nova Escola, Conselho do MASP, Conselho da Fundação Estudar, da Somos Educação, da B3.	Administração de Empresas pela PUC/RJ. Cursos Harvard <i>Kennedy School</i> e a <i>Columbia University</i>
Paulo Renato de Souza	Membro	2003-2011	Partido (PSDB). Ex-ministro da Educação governo FHC (1995-2002), deputado federal 2006. Secretário de educação do estado de São Paulo (1984-1986/2009-2010). Professor e Reitor da Unicamp. Gerência de operações do BID, entre outras atribuições.	Ciências Econômicas pela UFGRs. Doutor em economia pela UNICAMP.
Ilona Maria Lustosa Becskehazy Ferrão de Sousa	Diretora Executiva	2002-2012	Superintendente da ISMART (2000-2011). Gerente de Bolsistas da Fundação Estudar (1996 a 2002). Presidenta da empresa Instituto de Gestão Educacional (2003-2008) e da Ilona Maria Lustosa Becskehazy Ferrão de Sousa Serviços Educacionais EIRELI (2012-2018). Comentarista do Boletim semanal Missão Aluno da Rádio CBN, colunista da Revista Gestão Educacional - Humana Editorial e Editora do Blog Exequi - Excelência e Equidade em Educação. Secretária de Educação Básica do Ministério da Educação do governo Jair Messias Bolsonaro (2018-?), entre abril e agosto de 2020. Coordenadora Geral e supervisora da equipe de Língua Portuguesa e de Matemática para a versão final do novo currículo da prefeitura de Sobral/Ceará (2021).	Nutrição pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP) (2018). Mestre em Educação Brasileira pela PUC/RJ.
Denis Fernando Mizne	Equipe Diretor Executivo Diretor Executivo (QSA)	2010-2021	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	Direito pela Universidade de São Paulo (USP). <i>Visiting Scholar</i> na Universidade de Columbia e Yale World Fellow da <i>Universidade de Yale</i> .

			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 <i>Fellow Asboka</i> , conselheiro da Gera Venture, Instituto Natura e da Ideal Invest.	
Flavia Goulart Pereira	Gerente Diretora	2013 2016- 2018	Diretora Executiva da Associação Nova Escola e Gerente de Inovação da Fundação Lemann. Consultora na <i>McKinsey & Co.</i> Assessora do Secretário Executivo do Ministério do Esporte e Turismo em 2002. Fundadora e associada do Instituto Sou da Paz, foi vice-presidente do Instituto Gol Brasil e consultora voluntária na TechnoServe em Moçambique.	Bacharel e mestre em Direito pela USP e mestre em administração pela <i>Duke University</i> . Lemann Fellow.
Camila Cardoso Pereira	Equipe/Gerente. Diretora de Educação e de Políticas Educacionais	2010 2013- 2016 2017- 2021	Participou do programa de trainees da Editora Abril. Diretora de políticas públicas nacionais e das parcerias com redes e escolas de todo o Brasil da Fundação Lemann. Integra o Conselho Administrativo da Associação Nova Escola.	Jornalismo pela PUC/RJ, <i>Visiting Scholar</i> na Universidade de Columbia.
Felipe Proto Gonzales	Diretor Institucional	2015- 2018 2019- 2021	Trabalhou por cinco anos em uma consultoria de gestão. Diretor de Desenvolvimento de Lideranças e de Parcerias Estratégicas Fundação Lemann.	Administração pela (FGV). Gestão de Negócios/Fundação Dom Cabral (FDC-Brasil). Bolsista de Liderança em Competitividade Global (Universidade de Georgetown).
Guilherme Antunes	Equipe Diretor-Geral do Formar	2016 2018- 2021	Consultoria de gestão <i>McKinsey & Company</i> Também teve passagens pelo grupo educacional Kroton, pelo Instituto de Pesquisa Nielsen, pela <i>startup</i> de publicidade Boo-Box e Technoserve, no Quênia. Instituto Gesto.	Graduado e mestre em Administração.
Weber Sutti	Diretor de Projetos	2017- 2021	Chefe de Gabinete na Secretaria Nacional de Programas Urbanos do Ministério das Cidades (2006-2007), no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) (2007-2012) e na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano da Prefeitura de São Paulo (2013-2015), foi também Secretário Adjunto de Governo Municipal da Prefeitura de São Paulo.	Arquitetura e Urbanismo pela USP e pós-graduado em Gestão Pública União Pioneira de Integração Social (UPIS).
Lara Alcadipani	Diretora de Relações Institucionais e Comunicação	2013- 2019- 2021	Analista de Comunicação do Itaú Cultural e assistente de Comunicação da Fundação Lemann.	Jornalismo pela UNESP e pós-graduada em Estéticas Tecnológicas pela PUC-SP.
Daniela Caldeirinha	Equipe Diretora de Projetos	2011 2021	Tem experiência de mais de dez anos coordenando a comunicação institucional de empresas e organizações não governamentais.	Jornalismo e pós-graduada em Sócio-Psicologia.

Fonte: Organização da Autora a partir de fontes diversas.

O Quadro 3 reúne informações que relacionadas explicitam a dinâmica organizativa do APH empresarial. Na direção estão Jorge Paulo Lemann e família, ao lado da representação majoritária dos empresários do capital financeiro internacional do conglomerado de *holdings* Lemann e sócios, além dos setores empresariais da saúde, da segurança, de alimentos e com participação ativa dos escritórios suíço e brasileiro de advocacia. A formação acadêmica dos intelectuais orgânicos tem predominância na área de administração seguida do direito e engenharia, por fim da economia, jornalismo, todos graduados e pós-graduados nos denominados “centros de excelência” estadunidense, inglês e suíço (Harvard, Columbia,

Yale, St. Gallen/Suíça) Columbia, Harvard, Illinois, *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), *Stanford e Southern California* (Estados Unidos), *Oxford* (Reino Unido) e *St. Gallen* (Suíça), também nas instituições públicas brasileiras (UFRJ, UFRGs, UNICAMP, USP), filantrópicas (PUC/RJ) e privadas (FGV), nenhum formado especificamente em educação. No Estado restrito, compondo o bloco histórico no poder, participaram o ex-ministro da educação Paulo Renato; na assessoria ao Ministério da Justiça e no Conselho Nacional de Segurança Pública (CONASP), no Conselho Parlamentar de Cultura de Paz da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) e no Conselho Municipal de Direitos Humanos de São Paulo, Denis Fernando Mizne. Os intelectuais orgânicos da FL também têm representação nos conselhos diretivos em diversas organizações sociais parceiras e financiadas. Nas funções diretivas e organizativas da *Lemann Foundation* e do Instituto Lemann destacaram-se dois perfis distintos de intelectuais orgânicos Lemann, Ilona Maria Lustosa Becskeházy, diretora ao mesmo tempo da Fundação Estudar, *Lemann Foundation* e ISMART e, Denis Fernando Mizne, que a substitui em 2011, e assume institucionalmente, a direção executiva do Instituto Lemann, de acordo com o Quadro de Sócios e Administradores (QSA) do Ministério da Fazenda, além de também integrar a direção da *Lemann Foundation* e de vários APHs financiados e apoiados pela Lemann.

Organizações Lemann: da matriz às subsidiárias

Nos relatórios anuais da Fundação Lemann, assim como no conteúdo da página virtual, encontram-se uma lista de organizações beneficiadas com o apoio financeiro e técnico ou co-realizadoras do projeto estratégico. Ainda que não tenhamos como verificar as bases da contratualidade entre as organizações listadas para extrair informações acerca dos valores dos investimentos e, conferir as funções estabelecidas entre as partes, as organizações citadas nos informam campos de atuação e de interesses que confluem a trama de APH empresariais. A presença da Fundação Estudar e do ISMART entre os beneficiários e os parceiros confirma a ideia de matrizes do conglomerado de APHEs Lemann que se expandem com o entrelaçamento entre empresas, pessoas jurídicas e físicas e miríades organizações sociais. No meio das atividades de apoio financeiro da Fundação estão aquelas vinculadas aos esportes e à educação, atividades assistencialistas, concessão de bolsa de estudos dentro e fora do país, projetos pontuais que promoveram a “aceleração” da aprendizagem e a profissionalização de jovens, à reorganização curricular e ao apoio estrutural de escolas e de apoio não especificado, como o Centro Ruth Cardoso. Em destaque, extraímos das listas dos APHEs que estão registrados nos relatórios aqueles que continuam recebendo apoio financeiro, apoio técnico ou são co-realizadores dos projetos Lemann:

Amplifica, Artemisia Negócios Sociais, Associação de Jornalistas da Educação (JEDUCA), Associação Endowment Direito GV, Brasil Cursinhos, Canal Futura, Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais (CEIPE/FGV), Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB), Centro de Liderança Pública (CLP), CERSI /Anvisa, Christensen Institute, Codeclub Brasil, Conviva Educação, Elos Educacional, Ensina Brasil, Escola Digital, Fábrica de Aplicativos, The Lindau Nobel

Laureate Meetings, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (FMCSV), Fundação Roberto Marinho, Fundação Telefônica Vivo (FTV), Fundação Victor Civita (FVC), Geekie, Gerando Falcões, Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), Google, Graded São Paulo, HandTalk, Hospital Israelita Albert Einstein, Humanitas 360, Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional (IEDE), Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA), Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), Instituto Inspirare, Instituto Aliança, Instituto Canoa, Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP), Instituto Credit Suisse Hedging-Griffo, Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio (ITS Rio), Instituto Escala, Instituto Igarapé, Instituto Natura, Instituto Paulista de Estudos e Pesquisas em Oftalmologia, Instituto Península, Instituto Rodrigo Mendes, Itaú BBA, Khan Academy, Laboratório de Educação, Letrus, Mathema, Formação e Pesquisa, MGOV, Movimento Mapa Educação, Mundo Maker, Nova Democracia, Omidyar Network, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Projeto Colabora, Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS), Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), SciBr Foundation, Sociedade Brasileira de Física, Sociedade Brasileira de Matemática (SBM), Tuneduc, University of St. Gallen, Vetor Brasil, Article, Instituto Four, Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), A Banca, Ipepo (Instituto da Visão), Instituto Sou da Paz, Uneafro, Brasil Cursinhos, Instituto do Tênis, Centro Ruth Cardoso, Instituto PROA, Parceiros da Educação, Lob Instituto, Associação Fernanda Bianchini e Bienal das Américas (FUNDAÇÃO LEMANN, 2019).

Dos citados, verifica-se, nos relatórios da organização no período de 2002 a 2020, que, após 2016, os APHs não só se multiplicaram como se especializaram. No Relatório Anual de 2019, as organizações: Graded, Gerando Falcões, Movimento Mapa Educação, Instituto Sou da Paz, Uneafro, Brasil Cursinhos, Instituto do Tênis, Centro Ruth Cardoso, Instituto PROA, Parceiros da Educação, Lob Instituto, Associação Fernanda Bianchini e Bienal das Américas são citados como organizações que recebem financiamento da Fundação. O documento também indica que a Fundação Lemann e a *W.K. Kellogg Foundation* celebraram uma parceria com o Baobá, “investindo em bolsas para que estudantes negros possam ingressar nos programas de pós-graduação nas áreas de saúde, educação e gestão pública de Harvard, Columbia, Stanford, MIT, Illinois e Oxford” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2019, p.29), instituições do programa Lemann *Fellowship*.

Em síntese, o escopo inicial de atuação da FL pode ser definido em três grandes campos de negócios socioeducacionais: seleção e formação de lideranças (públicas e sociais); formação de gestores e plataformas de conteúdos digitais. O primeiro tem início com a concessão de bolsas de estudos (do Ensino Fundamental à Pós-Graduação) com fins de seleção e inserção de “prepostos (empregados especializados)” para atuarem, nas empresas, na gestão pública e, na atuação, desde os APHEs, na sociedade civil e nas instâncias do aparelho de Estado. O segundo campo de atuação, refere-se ao programa de formação de gestores e de professores, com o mesmo objetivo, “o foco em resultados”, o campo mais antigo e tático da Fundação, ao lado da concessão de bolsas de estudos que resultou na entrada direta nas redes públicas de ensino e de pessoas que estagiam nas suas empresas conglomeradas e nas administrações públicas. O terceiro campo é promissor, decorrente do apoio financeiro e técnico da Fundação às organizações, assemelhadas às startups do mundo de negócios, responsáveis pela criação, pela experimentação (escalamento) e implementação de plataformas tecnológicas de produção, de disseminação e de controle de conteúdo e também controle da vida dos trabalhadores e das trabalhadoras

da educação. No conjunto, somam-se às ferramentas de ensino à distância, às editoras, às revistas e aos veículos de comunicação.

Na perspectiva da Fundação, trata-se de investimento

[...] na promoção de mudanças sociais em duas frentes. Primeiro, a fundação se esforça para garantir o acesso à educação pública de alta qualidade para brasileiros de todas as origens. Segundo, a fundação apoia o desenvolvimento de líderes comprometidos com a transformação social do Brasil. Esses esforços levam o que Lemann aprendeu no mundo dos negócios - seja grande, arrisque e, acima de tudo, invista nas pessoas - e apliquem na visão de um Brasil mais brilhante e igualitário (LEMANN FOUNDATION, [2018b]).

Desde 2002, a educação pública é campo majoritário de grande alcance de atuação. A justificativa da FL é de que o setor público educacional precisava de investimento social privado, apesar dos avanços obtidos por meio da “criação, em 1998, do FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental), resultou na melhoria das taxas de escolarização do Ensino Fundamental” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2002, p.01). Entretanto o Relatório de 2002 ressaltou ainda que, “apesar da expansão do ensino universal, a qualidade da educação continua baixa.” (Idem). Da constatação de que educação avançou na quantidade e, todavia não atingiu sob o patamar empresarial a “qualidade e equidade” necessárias para a formação de um novo tipo de trabalhador, é possível extrair do documento o futuro projeto estratégico empresarial, com participação diretiva na: contrarreforma do ensino médio, na ampliação dos sistemas de avaliação em larga escala para aferir resultados de aprendizagem mensuráveis; padronização do currículo, assim como da “qualificação docente e gestora”, sob o viés da “aplicação da gestão por resultados, com foco em planejamento e clareza de objetivos” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2002, p.01). Para tanto, a Lemann conduziu projetos próprios e apoiou financeiramente projetos de outros APH empresariais, com práticas complementares ao seu escopo. No campo da gestão pública, o apoio tático do APH Lemann ao Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação (CONSED) e à União Nacional de Dirigentes Municipais (UNDIME) foi fundamental para a introdução, a disseminação e a capilarização dos seus produtos e serviços nas redes públicas de ensino e nos conselhos de educação. A atuação do CONSED e da UNDIME resulta na fidelização dos gestores educacionais (secretarias de educação, conselhos de educação, consórcios, arranjos educacionais e escolas) ao conteúdo empresarial Lemann. O APHE também firmou parcerias pontuais, entre outras, com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio de acordo de cooperação técnica, para as avaliações de larga escala, para a implementação de redes de comunicação e plataformas. Todas elas fundamentais para a implementação de projetos futuros no campo do ensino à distância e do denominado ensino híbrido, após década de 2020, que se expandiram nas redes públicas e privadas de ensino no contexto da pandemia ocasionada pelo coronavírus e da crise do capital.

O projeto estratégico do Conglomerado de APHEs Lemann e sócios é reformulado em 2011. Com a saída de um dos seus principais intelectuais orgânicos, a direção do Instituto Lemann, recém institucionalizado no país, é assumida por um representante do setor de segurança, a equipe é ampliada de 09 para 15 pessoas em 2012, e, seguiu com a ampliação para 38 pessoas em 2015¹⁶. O Relatório da Fundação de 2012 anunciou mudanças importantes no conteúdo do projeto estratégico e tático da Fundação com destaque para a inovação com escala e a pesquisa com influência na formulação e na implementação de políticas educacionais, mantendo as ações em torno da gestão e do treinamento e da seleção de “talentos”.

O primeiro projeto de responsabilidade da Fundação Lemann no nicho de mercado educacional foi o programa Gestão para o Sucesso Escolar realizado por meio do Instituto de Gestão Educacional (IGE)¹⁷ de propriedade de Ilona Becskeszky e da parceria com o Protagonismo Jovem de Educação (Instituto Protagonistas) de propriedade de Rose Neubauer¹⁸, organização apoiada pela Lemann, definidor do conteúdo e da metodologia. “Os objetivos desta iniciativa são introduzir a lógica da gestão por resultados na prática gerencial das escolas participantes, estimular a formação de lideranças participativas e direcionar o foco de toda a equipe escolar para o aprendizado de seus alunos” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2003, p.10). O programa foi justificado pelo

[...] processo decisório e de atribuição de cargos (diretores, supervisores etc.) influenciados por aspectos políticos; • cultura de gestão eminentemente burocrática; • formação inadequada dos gestores de escolas, que não os prepara para os desafios inerentes ao cargo; • não utilização do desempenho do aluno como indicador de qualidade do trabalho da equipe escolar; • resistência à avaliação e à prestação de contas à sociedade; • não utilização de dados quantitativos e resultados de avaliação como instrumentos de trabalho (Idem, *Ibidem*, p.14).

Os argumentos reproduzem o bordão da gestão ineficiente do Estado para atender às demandas educacionais e a relevância da participação dos APHE da sociedade civil em conjunto com o Estado, no planejamento e na implementação de políticas públicas, ideia amplamente refutada nos estudos de Freitas (2018).

Os principais projetos implementados ao longo dos anos de 2002 a 2011 foram cursos de formação continuada, cursos de pós-graduação à distância, seminários, workshops vinculados à premiação de escolas e secretarias de educação, a partir dos casos exemplares de sucesso “estudo de casos/melhores práticas”. O principal curso Gestão para o Sucesso Escolar foi ofertado às secretarias de educação para professores, gestores e técnicos das secretarias, simultaneamente à oferta do curso de especialização presencial, Curso de Formação em Gestão Escolar. Todos realizados em parceria com IES privadas, com apoio do CONSED, do Prêmio Jornalismo e do Projeto Escola Campeã, este último em parceria com o Instituto Ayrton Senna, com o objetivo de premiar escolas e secretarias de educação com desempenho de resultados eficazes¹⁹.

O Programa Formar atua nas redes públicas de ensino com o objetivo de influenciar no planejamento e na implementação de políticas educacionais das secretarias de educação e nos processos pedagógicos, na formação continuada em serviço da equipe técnica da secretaria de educação, de gestores

escolares e professores com foco na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), e, por fim, no assessoramento do uso e da implementação de tecnologias e de plataformas de ensino, com o apoio do Programa Inovação Educação Conectada. As organizações parceiras, Elos Educacional, Mathema, Sincroniza Educação e Instituto Gesto assumiram o trabalho técnico-formativo, com a direção político-pedagógica de Claudia Costin e Cleuza Repulho²⁰.

Na linha de seleção e de formação de lideranças encontram-se os Programas Lemann *Fellows*, Talentos da Educação²¹, Talentos da Saúde, Líderes Públicos, Conectando Saberes, Ponte de Talentos e Terceiro Setor Transforma e a Rede Brasileira de Aprendizagem Criativa (RBAC). O Programa Lemann *Fellows* concentra-se na concessão (parcial, integral) de bolsas de estudos, focalizadas em jovens brasileiros que se submetem ao processo seletivo das instituições parceiras Harvard, Columbia, Stanford, MIT, Illinois e Oxford, quando aprovados disputam as bolsas para estudar fora do país. Concluído o curso, eles são selecionados novamente para compor a rede mercantil-filantrópica Lemann ou pré-selecionados para a gestão pública, desde que atendam aos requisitos, para figurar entre os “cases de sucesso” individuais, isto é, os “Talentos Lemann”, nas campanhas publicitárias.

Na mesma linha do programa de bolsas, a Fundação investe na seleção de pesquisadores brasileiros (Lemann *Fellowship*) para participarem da produção de pesquisas coletivas direcionadas às práticas e às políticas educacionais brasileiras balizadoras das políticas governamentais. No cumprimento desta função está o Centro Lemann para o Empreendedorismo e Inovação na Educação Brasileira (LEMANN CENTER, 2020), criado em 2012, sob a direção dos pesquisadores Paulo Blikstein, Martin Carnoy, Eric Bettinger e David Plank, da Escola de Pós-Graduação em Educação da Stanford University/EUA, localizada no Vale do Silício, apoiada pela Fundação Lemann, desde 2009. Trata-se de estudos centrados nos modelos estadunidenses de educação com vistas à experimentação nas redes públicas e ou nas políticas governamentais em curso, contam com a participação de secretarias municipais e estaduais de educação, dentre elas, localiza-se a experiência de Sobral, no Ceará (com foco na reformulação do currículo de ensino de ciências, com experimentos de construção dos “espaços *maker*” e laboratório de ciências), acompanhada pelos professores e estudantes. O Programa de Especialização Docente (PED) tem por objetivo atuar na educação matemática com apoio na produção teórico-prática do *Stanford Teacher Education Program* (STEP) e participação de universidades públicas e privadas brasileiras, além de secretarias de educação. Por fim, Dados para um Debate Democrático em Educação (D3E) disponibiliza resumos de pesquisas para orientar os formuladores de política. O Centro contou também com o apoio do CONSED, por meio de acordo de cooperação firmado com a Lemann (CONSED, 2015). Os resultados destas ações foram a disseminação dos estudos, por meio de seminários com a participação de “professores, gestores e empreendedores da área” (CENTRO LEMANN, 2015), para a formação do consenso em torno dos argumentos que balizaram a produção, a difusão e a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

A formação docente e a gestora para a implementação da BNCC no Brasil contaram com amplo apoio da Fundação Lemann a partir do Movimento Todos pela Educação e o Movimento pela Base²². A

Fundação Lemann investiu, em 2018, em convênio com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em parceria com o Ministério da Educação (MEC) por meio da chamada pública para projetos que “[...] incentivam o uso de tecnologias digitais na educação pública, oferecendo apoio ao Programa de Inovação Educação Conectada do Governo Federal” (EDUCAÇÃO, 2018).²³ O investimento da Fundação Lemann no edital sinalizava um nicho de mercado importante que se ampliou e tomou escala, com a determinação legal do Conselho Nacional de Educação denominado ensino remoto, como única saída para a manutenção do cumprimento do calendário escolar, nos anos de 2020 e 2021.

Em consonância com a ofensiva na implementação da BNCC e com o objetivo de alcançar a prática docente diretamente no conteúdo ministrado nas salas de aula, a Lemann adquiriu a Associação Nova Escola em 2016 (ASSOCIAÇÃO NOVA ESCOLA, [2018]). A revista até 2015 era publicada pela Fundação Victor Civita. O APHE é organização sem fins lucrativos, que veicula conteúdos e serviços por meio de revistas e da página eletrônica: Nova Escola e Gestão Escolar. O conteúdo é dividido entre notícias, cursos *online*, planos de aulas por disciplina e etapa da Educação Básica, todos alinhados à BNCC, reportagens; planejamentos, vídeos e guias, entre outras “práticas inovadoras da sala de aula”. A Revista Nova Escola era um dos veículos impressos mais consumidos pelas instituições escolares e redes de ensino. Com a extensão digital e a reorganização na qualidade de Associação, a revista eletrônica alcança um número muito maior de trabalhadores e trabalhadoras da educação (PEREIRA; EVANGELISTA, 2018).

No campo da seleção e do treinamento de lideranças se destacam duas organizações apoiadas pela Lemann: Instituto Vetor Brasil e a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS). O Vetor Brasil tem natureza jurídica na qualidade de associação privada, aberta em 2015. O estatuto social é datado de 2017, com sede em São Paulo²⁴. Trata-se de um investimento da Fundação Estudar e da Fundação Lemann para o ramo de negócios que tem como atividade econômica principal, o treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial e, atividades secundárias, a seleção e agenciamento de mão-de-obra e atividades de consultoria em gestão empresarial. A organização está sob a presidência da *Lemann Fellow* (ex-bolsista Lemann e Estudar) Joyce Toyota Mendes, contou com membros da FL na sua estrutura organizativa. Os jovens estagiários são submetidos ao treinamento e inseridos nas administrações públicas na condição de *trainee*, empreendedores voluntários, isto é, trabalhadores desempregados. A primeira experiência da organização ocorreu na gestão da prefeitura de Mato Grosso no bojo da conhecida reforma gerencial e privatista de Goiás, no período de 2011 a 2014. O APH, Vetor Brasil, é uma das “*startups*” Lemann que se tornou a mais importante organização no setor de seleção de lideranças públicas com atuação em vários estados brasileiros²⁵, integra o Programa Aliança cujo protagonismo da Lemann reúne vários APHEs (Instituto Itaú, República.Org, Humanize) com apoio do GIFE, CONSED e UNDIME (FUNDAÇÃO LEMANN, 2018).

Com escopo mais específico do que a Vetor Brasil, a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS) é apoiada Lemann na formação de “líderes políticos”, para a gestão de políticas públicas, com inserção das “lideranças” no poder público executivo e legislativo, submetidos ou não ao

pleito eleitoral. A organização tem sede em São Paulo, criada em 2012, sob a direção de Alexandre Alves Schneider e Marcus Vinicius de Campos²⁶. O projeto ideológico assenta na tese de que a atuação não deve se restringir no âmbito da sociedade civil, mas na sociedade política, no Estado restrito, por meio da inserção de lideranças com mandatos coletivos. A organização apresenta três programas: o Jovem Raps, Líder Raps e o Empreendedor Cívico. O primeiro se dedica à seleção de jovens entre 18 e 30 anos, com participação política instituída e objetivo de se candidatar aos cargos eletivos “ou participar do processo de fortalecimento da política institucional”, o curso tem duração de dois anos. O segundo seleciona candidatos para participarem de curso de formação voltado à atuação política institucional por meio de atividades de formação, vivências em mandatos de diferentes locais e contextos (Programa Cidadão Raps), construção coletiva de mandatos, preparação do candidato para concorrer à campanha eleitoral e acompanhamento e monitoramento dos mandatos. O empreendedor cívico RAPS se distingue dos outros pela sua experiência política na denominada sociedade civil e possibilidade de colaborar em “campanhas eleitorais e em mandatos eletivos” (RAPS, [2018b]).

No campo do ensino à distância, a Lemann investe desde 2011, na compra, autorização de uso ou apoio financeiro de plataformas de ensino, dentre elas a plataforma *Khan Academy* Brasil (KHAN ACADEMY BRASIL, 2020), conteúdos (exercícios, artigos e vídeos) de Matemática, Ciências e Língua Portuguesa, alinhados à BNCC, na etapa do Ensino Fundamental; a *Youtube Edu*²⁷, reúne material visual produzidos por “professores estrelas, tradicionais e criativos”; HBX Coursera Brasil²⁸ cursos profissionalizantes privados à distância. Entre as *startups* educacionais perfilam a Geekie (GEEKIE, [2018]), que fornece produtos e serviços tecnológicos para escolas e estudantes do Ensino fundamental e Médio; a QEDU (QEDU, [2018]), esta última criada em 2012, organiza e disponibiliza dados públicos de avaliações em larga escala, tais como a Prova Brasil, o Censo Escolar, o Ideb e o Enem, para “acesso fácil e rápido” às secretarias de educação e às escolas e principalmente ao cardápio de produtos e serviços oferecidos ao poder público, principal cliente do Conglomerado de APH Empresariais Lemann e sócios.

Considerações finais

No contexto do capital-imperialismo, os Aparelhos Privados de Hegemonia se reproduziram e se articularam organicamente para impor o projeto estratégico burguês da sua fração empresarial à educação pública e sua forma escolar. Na trama de miríades “casamatas capitalistas” se constituiu o Conglomerado de APHs Empresariais Lemann e Sócios, originariamente pela confluência de forças entre a Fundação Estudar, o Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos e a Fundação Lemann. Assemelhado à organização empresarial do capital financeiro Lemann e de sua matriz, o Banco Garantia, e ao que ficou conhecido no meio empresarial por “Cultura Garantia”, o Conglomerado se expandiu e ganhou escala para os seus produtos e serviços, com os programas Formar e Lideranças Públicas.

As ações do Conglomerado são favorecidas pelo Marco Regulatório das organizações sociais que agiliza as transações com o poder público, principal cliente dos APHs empresariais e das empresas, no fornecimento de produtos e serviços. As redes públicas de ensino, principal nicho do mercado dos APHEs, são importantes para o experimento de produtos e de serviços com potencial de reprodução e de escala, sob a direção dos intelectuais orgânicos, representantes empresariais que cumprem funções distintas de organização e de formação do consenso, na sociedade civil e nas instâncias do aparelho de Estado, dentre eles os ministérios, conselhos, secretarias, departamentos e frentes parlamentares de educação, também por meio de representantes nos mandatos legislativos e executivos.

A Fundação Lemann é a principal organização que dirige a disputa em torno da definição da pauta social a ser incorporada às políticas governamentais, de forma orgânica, a partir da direção interna do Partido Movimentos Todos pela Educação, da Frente Movimento Pela Base e seus programas e projetos, ao mesmo tempo que de forma direta, seleciona seus prepostos/lideranças talentosas, nas frações da classe trabalhadora e os/as introduz na gestão pública por meio dos estágios ou na direção de cargos públicos, eliminando os obstáculos político-partidários para a implementação de seu projeto de classe. A leitura gramsciana de sociedade civil como parte do Estado ampliado tem balizado a produção científica acerca das formas de dominação que se materializa pelas organizações, institutos e fundações, compreendidas em outro campo, a arena privilegiada da luta de classes. Isto é o que encontramos neste trabalho, da aparente lista de organizações, com atuação pontual, trata-se de um todo orgânico, articulado e integrado semelhante ao aparato empresarial, expresso pelo Conglomerado capitalista Lemann, que sob o rigor da análise do método, do materialismo histórico dialético, da complexa categoria gramsciana do Estado ampliado, expõe a luta de classes, isto é, práticas de organização e de produção das vontades coletivas, generalizando visões de mundo, concepções de ser humano e de educação, adequadas aos interesses burgueses. Capilarmente selecionando os mais “talentosos” jovens para ocuparem o lugar de prepostos em todos os espaços de decisão política. Ao mesmo tempo em que definem o perfil da classe trabalhadora, realizam investimento econômico. A dinâmica do mercado social educacional segue em alta, escamoteada pela cortina de fumaça da filantropia-capitalista e dos acordos “sem fins lucrativos”.

O Conglomerado de APHEs Lemann e sócios também consolida os interesses empresariais do capital internacional financeiro expressos nas diretrizes do Banco Mundial e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para a educação na América Latina. Por fim, a *Lemann Foundation*, organização suíça-brasileira, institucionalizada no Brasil com o registro de Instituto Lemann em 2011, conhecida como Fundação Lemann, em conjunto com outras organizações, impõe o conteúdo curricular em todos os níveis da educação, controla as formas de pensar e do fazer docente, delinea o tipo de trabalhador e trabalhadora necessário à relação capital trabalho, sob o ideário de um certo tipo de empreendedorismo e de meritocracia, utilizando-se da aparência progressista do léxico empregado em seus sítios eletrônicos, quais sejam: mudar o Brasil, seleção pública, educação de qualidade, educação pública para todos; divulgado nos veículos de comunicação, pela máquina hegemônica midiática,

certamente corroboram, no terreno do consenso e do convencimento, para legitimar as formas de exploração do capital.

Referências:

ABONG. Quem Somos: estatuto social, 2016. Disponível em: <https://abong.org.br/quem-somos/estatuto-social/>. Acesso em: 23 set. 2020.

ASSOCIAÇÃO NOVA ESCOLA. Quem somos, [2018]. Disponível em: <https://novaescola.org.br/quem-somos>. Acesso em: 20 out. 2020.

BIANCHI, Álvaro. **O Laboratório de Gramsci**: filosofia, história e política. São Paulo: Alameda, 2008.

BIANCHI, A. **O ministério dos industriais**: a Federação das Indústrias do estado de São Paulo na crise das décadas de 1980 e 1990. Tese de Doutorado em Ciências Sociais e Ciência Política, Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2004.

BRASIL. Lei 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 02 jun. de 2018.

BRASIL. Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento [...]”. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm#art1. Acesso em: 02 jun. de 2018.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19790.htm. Acesso em: 02 jun. 2018.

BRASILIANA ICONOGRÁFICA. [2018]. Disponível em: <https://www.brasilianaiconografica.art.br/>. Acesso em: 20 out. 2020.

CENTRO Lemann para o empreendedorismo e inovação na educação brasileira promove seminário internacional. Gife. 03 ago. 2015. Disponível em: <https://gife.org.br/centro-lemann-para-o-empreendedorismo-e-inovacao-na-educacao-brasileira-promove-seminario-internacional/>. Acesso em: 21 out. 2020.

CONSED e Centro Lemann farão acordo de cooperação para estudos sobre educação. Consed. 07 ago. 2015. Disponível em: <http://portal.consed.org.br/central-de-conteudos/consed-e-centro-lemann-farao-acordo-de-cooperacao-para-estudos-sobre-educacao>. Acesso em: 21 out. 2020.

CORREIA, Cristiane. **Sonho Grande**. Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

COURSERA. [2018]. Disponível em: <https://pt.coursera.org/>. Acesso em: 21 out. 2020.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci**: um estudo sobre seu pensamento político. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

DREIFUSS, René Armand. **1964: a conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe.** 5. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1987.

EDUCAÇÃO conectada: BNDES e MEC lançam chamada pública. Fundação Lemann, Pinheiros-SP, 27 abr. 2018. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/educacao-conectada-bndes-e-mec-lancam-chamada-publica>. Acesso em: 21 out. 2020.

ENDEAVOR GREECE. Missão [2018]. Disponível em: <https://endeavor.org.gr/mission/>. Acesso em: 19 out. 2020.

FONTES, Virgínia. Capitalismo filantrópico?. **Marx e o Marxismo-Revista do NIEP-Marx**, v. 8, n. 14, 2020.

FONTES, Virgínia. **O Brasil e o Capital-Imperialismo: teoria e história.** Rio de Janeiro: EPSJV/UFRJ, 2010.

FOUNDATION. Propósito, [2018a]. Disponível em: <https://www.fundraiso.ch/sponsor/j-p-lemann-foundation#hrnews>. Acesso em: 29 set. 2020.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A Reforma Empresarial da Educação: nova direita, velhas ideias.** São Paulo: Expressão Popular, 2018.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. Relatório anual, 2019. São Paulo: Fundação Estudar, 2019. Disponível em: Relatório de 2019. Disponível em: <https://issuu.com/estudar/docs/relatorio-digital-duplas>. Acesso em: 12 abr.2021.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. Relatório anual, 2003-2004. São Paulo: Fundação Estudar, 2004. Disponível em: Disponível em: https://issuu.com/estudar/docs/relat_rio_anual_2004/23. Acesso em: 20 out. 2020.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. Relatório anual, 2002-2003. São Paulo: Fundação Estudar, 2003. Disponível em: <https://issuu.com/estudar/docs/relatorio2003>. Acesso em: 12 abr.2021.

FUNDAÇÃO LEMANN. NOTÍCIA 18 dezembro 2018 | 17h00. Por uma gestão de pessoas para pessoas. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/por-uma-gestao-de-pessoas-para-pessoas> Assinado por: Denis Mizne, Diretor Executivo da Fundação Lemann, Eloy Machado, Presidente do Instituto República, Georgia Pessoa, Diretora Executiva do Instituto Humanize, Leticia Piccolotto, Diretora Presidente da Fundação Brava. Artigo originalmente publicado no jornal impresso Correio Braziliense em 17/12/2018. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/por-uma-gestao-de-pessoas-para-pessoas>. Acesso em: 12 abr. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN. Relatório Anual, 2019. São Paulo: Fundação Lemann. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2019>. Acesso em: 12 abr. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN. Relatório Anual, 2015. São Paulo: Fundação Lemann. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/storage/materiais/qgV8uhX97MG5SVCJXuVsko1G9OMxAUIJTWlI0p.pdf>. Acesso em: 21 out. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. Relatório Anual, 2003. São Paulo: Fundação Lemann. Disponível em: https://storage.googleapis.com/site_liderancas/Livro%20Talentos%20da%20Educacao%202016.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. Relatório Anual, 2002. São Paulo: Fundação Lemann. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2002>. Acesso em: 12 abr. 2021.

GEEKIE. [2020]. Disponível em: <http://www.geekie.com.br/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, vol. 1.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, vol. 2.

GRAMSCI, Antonio, 1891-1937 **Cadernos do cárcere, volume 2** [recurso eletrônico]: os intelectuais, o princípio educativo, jornalismo / Antonio Gramsci; tradução Carlos Nelson Coutinho. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017 (p.12).

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As fundações privadas e associações sem fim lucrativo no Brasil. Estudos & Pesquisas: informação econômica, Rio de Janeiro, n. 20, 2012. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf. Acesso em: 05 mai. 2018.
- INSTITUTO SOCIAL PARA MOTIVAR, APOIAR E RECONHECER TALENTOS (ISMART). Relatório de atividades 2018-2019. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://relatoriodeatividades2019.ismart.org.br/assets/RA_Completo_4outubro19.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.
- INSTITUTO SOCIAL PARA MOTIVAR, APOIAR E RECONHECER TALENTOS (ISMART). Relatório de Atividades 2017. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://www.ismart.org.br/wp-content/uploads/2017/12/Relatorio_Atividades_Ismart_2017.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.
- INSTITUTO SOCIAL PARA MOTIVAR, APOIAR E RECONHECER TALENTOS (ISMART). Relatório de atividades 2007. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: https://www.ismart.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Relatorio_Anual_2007.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.
- LEMANN FOUNDATION. Nosso Fundador, [2018b]. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/en/our-founder>. Acesso em: 21 out. 2020.
- LEMANN CENTER: for educational entrepreneurship and innovation in Brazil. 2018. Disponível em: <https://lemanncenter.stanford.edu/>. Acesso em: 21 out. 2020.
- LIGUORI, Guido; VOZA, Pasquale (Org.). **Dicionário Gramsciano** (1926-1937). São Paulo: Boitempo, 2017.
- MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (MROSC). Lei 13019 de 2014. Secretaria de Governo da Presidência da República, Laís de Figueiredo Lopes, Bianca dos Santos e Viviane Brochardt – Brasília: Presidência da República, 2016. 130p. Disponível em: http://portal.convenios.gov.br/images/docs/MROSC/Publicacoes_SG_PR/LIVRETO_MROSC_WEB.pdf. Acesso em: 02 jun. 2018.
- MENDONÇA, Sonia Regina de; LAMOSA, Rodrigo (Orgs.). **Gramsci e a Pesquisa Histórica**. Curitiba, PR: Appris, 2018.
- MENDONÇA, Sonia Regina de. Sociedade civil em Gramsci: venturas e desventuras de um conceito. In: PAULA, Dilma Andrade de; MENDONÇA, Sonia Regina de (Org.). **Sociedade civil: ensaios históricos**. Jundiaí: Paco Editorial, 2013.
- MENDONÇA, Sônia Regina de. O Estado Ampliado como ferramenta metodológica. **Marx e o Marxismo**, v.2, n.2, jan./jul. 2014, pp. 27-43.
- MENDONÇA, Sônia Regina de. **O ruralismo brasileiro**. São Paulo: Ed. Hucitec, 1997.
- MIRANDA, A.B. Os impasses das ações de duas organizações do terceiro setor na educação pública mineira e paulista na primeira década de 2000. 2013. Orientador: Lisete Regina Gomes Arelaro. 412f. Tese (Doutorado em Educação)- Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.
- MOTTA, V.; ANDRADE, M. C. P. de. Empresariamento da educação de novo tipo: mercantilização, mercadorização e subsunção da educação ao empresariado. **Revista Desenvolvimento e Civilização**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 64-86, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdciv/article/view/54751>. Acesso em: 05 mar. 2021.
- PEREIRA, J.; EVANGELISTA, Olinda. Quando O Capital Educa O Educador: Bncc, Nova Escola e Lemann. Movimento - **Revista de Educação**, V. 10, p. 65-90, 2018.
- QEDU. Sobre o QEdU, [2018]. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/sobre>. Acesso em: 21 out. 2020.

REDE DE AÇÃO POLÍTICA PELA SUSTENTABILIDADE (RAPS), [2021a]. Disponível em: <https://www.raps.org.br/institucional/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

REDE DE AÇÃO POLÍTICA PELA SUSTENTABILIDADE (RAPS). Rede de Lideranças, [2018b]. Disponível em: https://www.raps.org.br/rede-de-liderancas/?m_estado=pr&m_quem_procura=todos#resultado-busca. Acesso em: 21 out. 2020.

SAKATA, Kelly Letícia; LIMA, Michelle Fernandes. O Programa Gestão para a Aprendizagem da Fundação Lemann em duas redes municipais de ensino do Paraná. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 14, n. 2, p. 527-544, maio/ago. 2019. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>. Acesso em: 05 mar. 2021.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Lei nº 8.167/10 de 19 de agosto de 2010. Autoriza o Poder Executivo, por intermédio da Secretaria de Educação, a celebrar Termo de Cooperação com a Lemann Foundation, para a realização do curso "Líderes em Gestão Escolar", voltado aos educadores da Rede de Ensino Municipal, e dá outras providências. São José dos Campos: Câmara Municipal, [2010]. Disponível em: <http://servicos2.sjc.sp.gov.br/legislacao/Leis/2010/8167.pdf>. Acesso em: 21 out. 2020.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Lei nº 8.788 de 23 de agosto de 2012. Autoriza o poder executivo, por intermédio da secretaria de educação, a celebrar termo de cooperação com o Instituto Lemann para o desenvolvimento do projeto quadrado mágico voltado aos professores e alunos dos quintos anos de três escolas da rede municipal de ensino, e dá outras providências. São José dos Campos: Prefeitura do Município, 2012. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/prefeitura/sp/sao-jose-dos-campos?o=&q=LEI+N%C2%BA+8788%2C+DE+23%2F08%2F2012+>. Acesso em: 22 out. 2020.

YOUTUBE/EDU [S.l: s. n.], 2013. 1 vídeo (0:30s). Publicado pelo canal Youtube Edu. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_5cvQ7K8Gbc. Acesso em: 22 out. 2020.

Apêndice I

RELATÓRIOS E SITES UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS

AMBEV. Diretoria e Conselho de Administração, [2021]. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/visao-geral/diretoria-e-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BRASIL. Senado Federal. Relatório Legislativo de 08 de agosto de 2017. Apreciação da indicação de nome para o cargo de Presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Relator: Armando Monteiro. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=6356651&disposition=inline>. Acesso em: 22 out. 2020.

FUNDAÇÃO FEAC. Nossa história [2018]. Disponível em: <https://www.feac.org.br/nossa-historia/>. Acesso em: 21 out. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. Talentos da educação. São Paulo: Lemann, 2016. Disponível em: https://storage.googleapis.com/site_liderancas/Livro%20Talentos%20da%20Educacao%202016.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

ILONA MARIA LUSTOSA BECSKEHAZY FERRÃO DE SOUSA. Perfil do currículo Lattes. In: CURRÍCULO LATTES, [2018]. Disponível em: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4617956H6>. Acesso em: 21 out. 2020.

INSTITUTO SOCIAL PARA MOTIVAR, APOIAR E RECONHECER TALENTOS (ISMART). Regulamento do processo seletivo ISMART 2020. São Paulo: ISMART, 2020. Disponível em: https://www.ismart.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Regulamento_2020_Versao_FINAL.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

INSTITUTO SOCIAL PARA MOTIVAR, APOIAR E RECONHECER TALENTOS (ISMART). Disponível em: <http://www.ismart.org.br/>. Acesso em: 21 out. 2020.

MARCEL Herrmann Telles: o brasileiro que revolucionou a Brahma e criou a cultura “tipo exportação” com Lemann e Sicupira. InfoMoney, [2018]. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/perfil/marcel-herrmann-telles/>. Acesso em: 21 out. 2020.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Coleção Brasileira agora é da Pinacoteca. Do Portal do Governo, 2007. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/na-imprensa/colecao-brasiliana-agora-e-da-pinacoteca/>. Acesso em: 24 out. 2020.

PAULO RENATO COSTA SOUSA. In: Fundação Getúlio Vargas, Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (FGV CPDOC), [2018]. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/paulo-renato-costa-sousa>. Acesso em: 21 out. 2020.

PETER NOBEL. Academic background. In: Nobel & Hug, [2018]. Disponível em: <http://www.nobel-hug.ch/pt/team/nobel.html>. Acesso em: 22 out. 2020.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Lei nº. 8016/09 de 18 de dezembro de 2009. Autoriza o Poder Executivo, por intermédio da Secretaria de Educação, a celebrar convênio com o Instituto Social MariaTelles-ISMART, e dá outras providências. São José dos Campos: Prefeitura do Município, 2012. Disponível em: <https://servicos2.sjc.sp.gov.br/legislacao/Leis/2009/8016.pdf>. Acesso em 12 abr. 2021.

SOUSA, Ilona Maria Lustosa Becskehazy Ferrão. Institucionalização do direito à educação de qualidade: o caso de Sobral, CE. 443 f., 2018. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-04122018175052/publico/ILONA_BECSKEHAZY_rev.pdf. Acesso em: 28 set. 2020.

TEIXEIRA, A. A arte de empreender, segundo Beto Sicupira. Núcleo de Varejo da ESPM, 30 nov. 2009. Disponível em: <https://varejo.espm.br/412/a-arte-de-empreender-segundo-beto-sicupira>. Acesso em: 22 out. 2020.

Notas

1 Doutora em Educação pela UNICAMP. Professora Associada do Departamento de Educação da Universidade Estadual de Londrina. Pesquisadora-Líder do Grupo de Pesquisa Educação, Estado Ampliado e Hegemonias. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0773390467001092>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7911-8711>. E-mail: adrianafarias@uel.br.

2 As fontes documentais utilizadas na pesquisa e listadas no Apêndice I estão disponíveis, em parte, no acervo do Grupo de Pesquisa, Educação, Estado Ampliado e Hegemonias (GPEH/UEL). E-mail: pesquisa.estadoampliado@gmail.com

3 O constructo construído pelo Coletivo Marxista de Educação (COLEMARX) e a produção científica de seus integrantes são fundamentais para o aprofundamento desse tema. Sugere-se a leitura da recente publicação de (MOTTA; ANDRADE, 2020). Outros estudos e Grupos de Pesquisa são referência também para o tema do empresariamento da educação pública dentre eles: Luiz Carlos de Freitas, Olinda Evangelista, Rodrigo Lamosa, Theresa Adrião, Vera Maria Peroni e Eneida Shiroma, entre outros Grupos e pesquisadores. Na pesquisa histórica, o Grupo de Trabalho e Orientação (GTO), coordenado pela professora Virgínia Fontes, acumula vasta produção disponível em seu sítio eletrônico: <http://www.grupodetrabalhoeorientacao.com.br/index.html>.

4 Os termos Estado integral e Estado ampliado possuem o mesmo significado, no entanto, nos escritos de Gramsci consta Estado integral. No Dicionário do Pensamento Gramsciano, também referenciado no texto, consta Estado integral e Carlos Nelson Coutinho divulgou o conceito de Gramsci como Estado ampliado.

5 Fundação Lemann é organização suíça-brasileira. No Brasil, a partir de 2011, os convênios estabelecidos com o poder público se firmaram com o Instituto Lemann, instituição reconhecida pela Receita Federal.

6 Conforme estudo realizado pelo IBGE/IPEA, GIFE e ABONG, no ano de 2010, mais de 290 mil Fundações e associações privadas sem fins lucrativos (FASFIL), no Brasil. O estudo mostra um crescimento de “8,8% no número de Fasil, que passaram de 267,3 mil, em 2006, para 290,7 mil, em 2010” (IBGE, 2012).

7 Ver estudos de MIRANDA, A.B (2013).

8 Prêmio Líderes do Ano 2013: Joyce Toyota, co-fundadora do Instituto Vetor Brasil; Ralf Toenj Renovatio/Good Vision Glasses. Líderes do Ano 2018: Felipe Rigoni, Deputado Federal pelo Espírito Santo, Tabata Amaral, Deputada Federal (SP), Daniel José, Deputado Federal (SP) e Renan Ferreirinha (RJ). Prêmio Líderes Estudiar, 2019, entre outros, Ana Paula Pellegrino que coordenou a Rede Pense Livre do Instituto Igarapé (2014-2016) e é Jovem RAPS, Victória Dandara Toth, ex-bolsista ISMART e fundadora do núcleo jurídico do Instituto Semear (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2019). Entre os Fellow Estudiar, Tabata Amaral, Renan Ferreirinha Carneiro e Lígia Stocche Barbosa (Fundadores do Movimento Mapa da Educação/2014).

9 Para concorrer às bolsas de estudos, a Fundação também disponibiliza gratuitamente material instrutivo: “Como se preparar para conseguir bolsas de estudo; Por dentro dos principais programas de bolsas do mundo e o Guia Definitivo de Preparação para o TOEFL” elaborado com o apoio do Student Travel Bureau. Disponível em: <https://materiais.estudarfora.org.br/ef-como-se-preparar-para-bolsas-de-estudo/>. Acesso em: 20. mar. 2021.

10 Fundação Estudar: Disponível em: <https://materiais.napratica.org.br/lancamento-calendario2018-2/>. Acesso em: 23 jul.2018.

11 No Relatório de 2003 da Fundação Lemann consta que o acervo da Coleção Brasileira é um dos primeiros investimentos da Família Lemann (FUNDAÇÃO LEMANN, 2003, p.16). A doação da Coleção à Pinacoteca é feita pela Fundação Estudar que assinou com a Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, mantenedora da Pinacoteca, a doação da Coleção Brasileira-Fundação Estudar, neste período, despesas, salários e verbas para aquisição de novas obras eram bancadas pela Fundação (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2007).

12 Excelência & Equidade em Educação Desenvolvimento econômico e justiça social de mãos dadas. Disponível em: <https://exequi.com/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

13 Endeavor, é uma organização internacional voltada para o chamado empreendedorismo de alto impacto. Scale-ups, empresas de alto crescimento com modelo escalável e inovador. A organização foi trazida ao Brasil por Telles, em 2000, matriz em São Paulo e filiais no Ceará, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, total de oito estados. O Instituto Empreender Endeavor- Brasil é cadastrado no CNPJ como associação privada, com direção de Fabio Colletti Barbosa (ex-presidente do Conselho). Em 2020 a presidência do Conselho de Administração é de Rodrigo Galindo (Cogna) e Diretoria Executiva permanece Camila Junqueira, entre os membros estão Sergio Furio (Creditas), Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira (3G Capital), Sonia Hess (Dudalina), Pedro Passos (Natura), Paulo Cezar Aragão (BMA Advogados), Nelson Sirotsky (Grupo RBS), Guilherme Weege (Malwee), Eric Santos (Resultados Digitais) entre outros (ENDEAVOR, 2018).

14 São José dos Campos (2010).

15 São José dos Campos (2012).

16 Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do MOSC/ IPEA. Os dados não são confiáveis, uma vez que a Fundação dividiu o escritório com a Fundação Estudar e também os dados não registram os voluntários que integram o campo do denominado terceiro setor. Para aprofundar os estudos a respeito das denominadas organizações do terceiro setor ver, entre outros trabalhos (MONTAÑO, 2002).

17 O Conselho do Instituto Gestão Educacional (IGE) “é formado por Jorge Paulo Lemann, Luís Norberto Pascoal (Presidente), Donald Peter Graber, Aloysio Miranda, Nizan Guanaes e Paulo Renato Souza. A diretoria executiva das duas organizações Fundação Lemann e IGE: Ilona Becskéházy” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2003, p.10). O IGE é uma instituição jurídica a parte da Lemann Foundation.

18 Rose Neubauer é sócia e diretora da empresa HMR participações LTDA, que exerce atividades de incorporação de empreendimentos imobiliários. Em seu site, a HMR afirma ter participação também no setor educacional e editorial (Observatório de Educação).

19 Ver estudo de Sakata e Lima (2019).

20 Secretária de Educação de Santo André e de São Bernardo do Campo (SP); Presidente Nacional da UNDIME (2007, 2011, 2013); Consultora UNESCO; Diretora de Políticas do MEC / 2008; Membro do Comitê Diretivo da Campanha Nacional pelo Direito a Educação de 2005 a 2013; Conselheira do: Instituto Natura; Nova Escola; Comunidade Educativa CEDAC; Instituto Rodrigo Mendes; CENPEC; Assessorou a elaboração da plataforma CONVIVA; Consultora Sênior: Fundação LEMANN entre outras organizações. Cláudia Costin foi Diretora Sênior para Educação no Banco Mundial. Atualmente trabalha para o Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais (CEIPE). Foi Secretária da Educação da cidade de Rio de Janeiro. Vice-Presidente da Fundação Victor Civita. Membro e fundadora do Movimento Todos pela Educação. Presidente da Promon-Intelligens, empresa voltada para e-learning.

21 O objetivo do Programa Talentos da Educação é formar uma rede de pessoas com alto potencial de liderança que “compartilham da mesma visão e valores, a fim de apoiá-las em seu desenvolvimento e de estimular a troca de experiências para aperfeiçoamento profissional e geração de impacto” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2016).

22 MOVIMENTO PELA BASE. [2021]. Disponível em: <https://movimentopelabase.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

23 O objetivo do programa é levar internet de alta velocidade e assegurar condições necessárias para inserção da tecnologia como ferramenta pedagógica de uso cotidiano nas escolas públicas até 2024 (EDUCAÇÃO, 2018).

24 O Conselho Estratégico formado inicialmente por André Barrence, Denis Mizne (Diretor da Lemann), Joice Toyota, José Frederico, Regina Pacheco, Tâmara Andrade. Na lista de apoiadores financeiros encontram-se a Fundação Lemann, Brava, Arymax, Instituto Bety e Jacob Lafer. Parceiros: Fundação Estudar, Sociedade Brasileira de Coaching e Vieira Rezende Advogados, AIESEC e Brasil Júnior.

25 Na lista de termos de cooperação estão as administrações públicas de Alagoas, Amazonas, Bahia (Salvador), Bahia (Alagoinha), São Paulo, Ceará, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Rio de Janeiro (Niterói), Santa Catarina, Santa Catarina (Blumenau), São Paulo, São Paulo (São Paulo), Paraná (prefeitura municipal de Londrina, Secretaria de Estado de Educação e Esportes e Secretaria Regional de Educação do Consórcio de Desenvolvimento e Inovação do Norte do Paraná (CODINORP).

26 Alexandre Schneider, Diretor Executivo (licenciado). Mônica Sodré – Diretora Executiva. Conselho Consultivo Carlos Eduardo Lessa Brandão, Nelmara Arbex, Pedro Wilson Leitão Filho, Ricardo Young, Tasso Azevedo. Conselho Diretor: Conselho Diretor Presidente: Guilherme Peirão Leal. Vice-Presidente: Alvaro Antônio Cardoso de Souza. Membros: Branca

Vianna Moreira Salles; Carlos Alberto Furtado de Melo; Fernando Cardozo Fernandes Rei; Gilberto Mifano; José Eduardo Martins; Leandro Machado Rosa; Lucia Dellagnelo; Marcos Vinícius de Campos e Oded Grajew. (RAPS, [2021a]).

27 (YOUTUBE/EDU, 2020).

28 (COURSEERA, [2018]).

Recebido em: 12 de abril de 2021

Aprovado em: 16 de julho de 2021