

**CONSTRUINDO REDES DE INTELLECTUAIS ORGÂNICOS: O PROGRAMA DE BOLSAS DE ESTUDO LEMANN FELLOWSHIP DA FUNDAÇÃO LEMANN (2007-2018)**

**CONSTRUYENDO REDES DE INTELLECTUALES ORGÁNICOS: EL PROGRAMA DE BECAS LEMANN FELLOWSHIP DE LA FUNDACIÓN LEMANN (2007-2018)**

**BUILDING NETWORKS OF ORGANIC INTELLECTUALS: THE LEMANN FELLOWSHIP SCHOLARSHIP PROGRAM OF THE LEMANN FOUNDATION (2007-2018)**

DOI: <http://doi.org/10.9771/gmed.v16i1.56789>

Lisia Nicolliello Cariello<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo procura apresentar a pesquisa de mestrado que investigou o Programa de Bolsas Lemann Fellowship da Fundação Lemann entendendo-o como espaço privilegiado de circulação de intelectuais orgânicos ligados ao aparelho privado de hegemonia empresarial de Jorge Paulo Lemann. Partindo do arcabouço teórico-metodológico marxista, mais notadamente das contribuições de Antonio Gramsci, analisamos as trajetórias de 30 fellows de “Alto Impacto”. O caminho da argumentação é aberto pela discussão sobre a formação da fortuna do bilionário brasileiro. Posteriormente, enfatiza-se os empreendimentos da sociedade civil, Fundação Estudar e Fundação Lemann, com foco na última. Na última seção, buscou-se traçar o perfil social dos ex-bolsistas do Programa. Concluiu-se que a iniciativa é voltada para frações das classes dominantes e é uma estratégia de “conquista do Estado”, que coloca em marcha pressupostos liberalizantes.

**Palavras-chave:** Estado. Estado Ampliado. Intelectuais orgânicos. Fundação Lemann. Programa de Bolsas Lemann Fellowship.

**Resumen:** Este artículo trata de presentar la investigación de maestría que investigó el Programa de Becas Lemann Fellowship de la Fundación Lemann entendiéndolo como espacio privilegiado de circulación de intelectuales orgânicos ligados al aparato privado de hegemonía empresarial de Jorge Paulo Lemann. Partido del marco teórico-metodológico marxista, más notablemente de las contribuciones de Antonio Gramsci, analizamos las trayectorias de 30 Fellows de "Alto Impacto". El camino de la argumentación es abierto por la discusión sobre la formación de la fortuna del multimillonario brasileño. Posteriormente, se enfatizan los emprendimientos de la sociedad civil, Fundación Estudar y Fundación Lemann, con foco en la última. En la última sección, se buscó trazar el perfil social de los ex becarios del Programa. Se concluyó que la iniciativa está orientada hacia fracciones de las clases dominantes y es una estrategia de "conquista del Estado", que pone en marcha presupuestos liberalizantes.

**Palabras clave:** Estado. Estado Ampliado. Intelectuales orgânicos. Fundación Lemann. Programa de Becas Lemann Fellowship.

**Abstract:** This article intended to present the master's research that investigated the Lemann Fellowship Scholarship Program of the Lemann Foundation understanding it as a privileged space for circulation of organic intellectuals linked to the private apparatus of business hegemony of Jorge Paulo Lemann. Based on the Marxist theoretical-methodological framework, most notably the contributions of Antonio Gramsci, we analyzed the trajectories of 30 Fellows of "High Impact". The way of argumentation is opened by the discussion about the formation of the fortune

of the Brazilian billionaire. Subsequently, it emphasizes the enterprises of civil society, Fundação Estudar and Fundação Lemann, focusing on the latter. In the last section, we sought to outline the social profile of the former scholarship holders of the Program. It was concluded that the iniciativa is focused on fractions of the ruling classes and is a strategy of "conquest of the state", which sets in motion liberalizing assumptions.

**Keywords:** State. Expanded State. Organic Intellectuals. Lemann Foundation. Lemann Fellowship Program.

### **Introdução**

Na comemoração dos 25 anos da Fundação Estudar, em primeiro de agosto de 2016, Jorge Paulo Lemann, a pessoa mais rica do Brasil em 2023, proferiu as seguintes palavras:

“Eu passei a minha vida inteira fugindo da política, nem querendo chegar perto. Hoje, eu acho isso errado (...). A minha esperança é que os princípios da Fundação, a meritocracia, o pragmatismo, o escolher gente boa, sejam adotados pelo País, pelo governo (...) Espero que um futuro presidente brasileiro venha da Fundação” (ISTOÉ, 2016).

Três anos depois, em 2019, após Tábata Amaral ganhar notoriedade ao cobrar diretamente projetos para a educação do então Ministro da Educação do Governo Jair Bolsonaro saiu na imprensa uma notícia do UOL que enfatizava a chamada Bancada Lemann, jovens deputados federais eleitos que tiveram passagem pelas fundações de Lemann (MONTESANTI, 2019). A fala de Lemann em 2016 expressa, além da consciência de seu papel como organizador de classe, um projeto ainda mais antigo: podemos tomar como baliza o ano de 2007, ano de criação do Programa de Bolsas Lemann Fellowship da Fundação Lemann, que materializa a preocupação com a formação de pessoas direcionadas a “mudar” a sociedade política, em seu sentido atribuído por Antonio Gramsci. Pela razão de importância desse programa, ele tornou-se o objeto de nossa pesquisa de mestrado, que embasa este artigo. Na verdade, o objetivo desse artigo é publicizar, de maneira enxuta, nossos esforços investigativos.

Partindo do arcabouço teórico-metodológico marxista e gramsciano, principalmente com a noção de Estado ampliado como ferramenta metodológica, conforme proposto por Mendonça (2014; 2018), e com as contribuições de Fontes (2010) sobre o “capital-imperialismo”, a pesquisa buscou entender a atuação da Fundação Lemann na formação de intelectuais orgânicos ligados às frações da classe dominante. Trabalhamos com as seguintes hipóteses: com base no indício metodológico proposto por Gramsci, de que a hegemonia nasce na fábrica, podemos observar que a forma de gestão nos empreendimentos lucrativos de Lemann podem ser vistos nos seus empreendimentos da sociedade civil – pensada gramscianamente –; a Fundação Lemann atua na formação de intelectuais orgânicos, via bolsa de estudos internacionais, para politizar empresarialmente a política, adequando o Estado à “cultura Garantia”; os intelectuais orgânicos formados pela FL atuam em diversas funções dentro do estado restrito, visando garantir ocupação de espaços estratégicos de decisão; o Programa de Bolsas Lemann Fellowship atua como porta de entrada de possíveis intelectuais orgânicos das classes dominadas e os transforma em intelectuais orgânicos das classes dominantes. Vale destacar, neste ponto, que esta última hipótese não foi confirmada na empiria, o que será abordado mais à frente.

No que diz respeito aos objetivos, intentamos mapear a construção do império de Jorge Paulo Lemann; entender de que maneira a forma de gerir suas empresas se apresenta nas Fundações Estudar e Fundação Lemann, com destaque para a última; mapear os Lemann Fellows, os ex-bolsistas da FL, para identificar sua zona de atuação e de que maneira eles estão repolitizando empresarialmente a política. Para isso, consultamos os relatórios anuais disponíveis no site da Fundação Lemann; vídeos de palestras de Jorge Paulo Lemann disponíveis no YouTube; o canal da Fundação Lemann e, mais notadamente, a *playlist* que traz os relatos dos “Lemann Fellows de Alto Impacto”; notícias de jornais; perfis no LinkedIn; sites institucionais e pessoais. Como se pode perceber, as fontes são, principalmente, as disponibilizadas pela própria Fundação, o que também gera dificuldade de pesquisa, já que as iniciativas publicadas por este canal oficial têm por objetivo promover suas ações.

Apresentamos os debates feitos nesse artigo que contém, além da introdução e da conclusão, três seções: na primeira esquadrihamos alguns aspectos da trajetória de Jorge Paulo Lemann buscando analisá-los historicamente, ou seja, em que medida ele é expressão de um movimento maior, o do capital-imperialismo, e tentando evidenciar aspectos da “cultura Garantia”, método de aquisição e de administração das empresas de Lemann que vem sendo construído desde os anos 1970. Este método é aplicado e aprimorado constantemente em todas as suas empresas e um dos “sonhos grandes” de Jorge Paulo Lemann é fazer com que esta maneira de pensar, planejar e agir seja difundida por todo o Brasil.

A segunda seção tratará especificamente dos aparelhos privados de hegemonia empresariais ligados a Lemann: Fundação Estudar e Fundação Lemann, com destaque para a Lemann, já que ela elabora e aplica o Programa de Bolsas Lemann Fellowship, nosso objeto. A terceira seção abordará especificamente o programa, que tem o objetivo de conceder bolsas de pós-graduação no exterior para que jovens sejam qualificados e atuem no setor público. A partir dos relatórios anuais e sites tanto da Fundação Lemann quanto das universidades parceiras (como Harvard, Columbia, Oxford e outras), intentamos compreender de que maneira o programa vem se desenvolvendo desde sua primeira edição em 2007. De acordo com o site da Fundação, o programa atingiu, ao todo, mais de 450 pessoas. Desse universo, selecionamos 31 a partir do critério da própria fundação: aqueles considerados de “alto impacto”. A partir da análise de suas trajetórias pudemos perceber a circulação dessas pessoas, tanto na sociedade civil, quanto na sociedade política.

A análise das trajetórias dos principais ex-bolsistas do Programa nos possibilitou compreender a enorme capilaridade da Fundação Lemann, bem como mapear a as teias onde circulam estes agentes, evidenciando articulações e ampliação das formas da burguesia de transformação de interesses particulares em interesses universais no Brasil do século XXI. Assim, para além de formar um novo presidente, como deseja Lemann, é importante, do ponto de vista estratégico e tático, organizar pessoas que cumpram diferentes funções, mas que têm um objetivo comum: defender os interesses do homem mais rico do Brasil em 2023, de acordo com a Forbes (FERNANDES, 2023).

### ***A construção do “Sonho Grande”***

Se o leitor procurar em biografias ou sites sobre a trajetória de Jorge Paulo Lemann, encontrará a versão oficial que tenta evidenciá-lo como “self made man”, ou seja, aquela pessoa que construiu sua fortuna sozinho, com percalços e vindo de uma família pobre. As poucas falas públicas do bilionário suíço-brasileiro procuram enfatizar os “erros” de sua trajetória e como Lemann fez deles grandes aprendizados. Nesta seção intentamos elencar pontos importantes da trajetória empresarial de Jorge Paulo Lemann, pois ela nos ajuda a compreender sua atuação na sociedade civil.

Em uma palestra dada em 2012 no “Ciclo Grandes Universidades” produzido pela Fundação Estudar, Lemann conta de sua experiência – negativa, vale dizer - em Harvard nos anos 1950. Depois de formado, ingressou no mercado de capitais brasileiro, que era ainda embrionário, na Deltec. Depois, foi para a Suíça fazer estágio no Banco Credit Suisse em Genebra, onde ficou por sete meses apenas. Conforme aponta Cristiane Correa, Lemann volta ao Brasil em 1963 contratado pela Invesco, que quebrou três anos depois.

Em 1971, ao lado de Luiz Cezar Fernandes, José Carlos Ramos da Silva, Adolfo Gentil e Guilherme Arinos Barroso Franco, comprou a Corretora Garantia. O ano é emblemático, já que data também o auge do assim chamado milagre econômico do governo Médici (1969-1974), terceiro presidente-ditador do regime militar. O golpe empresarial-militar havia sido dado em 1964 pela articulação entre os militares e o empresariado industrial, manifestada no “complexo” Escola Superior de Guerra (ESG) – Instituto de Pesquisas Econômico-Sociais (IPES) – Instituto Brasileiro de Ação Democrática (IBAD), que trabalharam tanto na desestabilização do governo João Goulart, bem como aglutinaram apoio e a legitimidade de outros setores sociais para consolidar o golpe (DREIFUSS, 1981). Entretanto, o golpe de 1964 não mudou o modelo de acumulação que vinha sendo desenvolvido desde os anos 1950, ao contrário, ele o consolidou e correspondeu à redefinição do pacto do poder no país, rompendo o pacto até então vigente, qual seja, o populista.

Nesse contexto, Lemann funda o Banco Garantia, que leva o mesmo nome da corretora que havia comprado previamente. Foi quando começou a colocar em prática o seu pensamento, que ficou conhecido como “cultura Garantia”. Vale dizer, entretanto, que esta não é uma criação de Lemann. É, ao contrário, inspirada na experiência do banco de investimentos americano Goldman Sachs onde as práticas eram calcadas, primordialmente, na meritocracia e na fidelidade quase absoluta ao banco (CORREA, 2013).

A “versão Lemann” é baseada em dois pilares: na meritocracia e no *partnership*, ou, a possibilidade de se tornar sócio, sintetizados em um tipo de profissional específico, chamado por Lemann de PDS ou, *poor, smart, deep desire to get rich* (pobre, inteligente e com desejo de enriquecer). A meritocracia, nesse caso, significa encaixar-se nos seus padrões de administração e gestão e ganhar algo em troca. Nesse sentido, a ideia de recompensar esforço pelo mérito nubla as diferenças de origem, de trajetórias, de classe, de gênero, de raça... E, ainda, visa dar ares de imparcialidade a critérios elaborados e aplicados por quem decide quem está melhor adaptado ao projeto levado a cabo exatamente pelos tomadores de decisão. No caso das empresas Lemann, a “recompensa” seria, então, tornar-se sócio de uma pessoa muito admirada pelo meio empresarial, o que não acontece com facilidade, visto que, por exemplo, em 30 anos de Banco

Garantia, apenas 40 homens chegaram a ser sócios (CORREA, 2013). A particularidade de tornar-se sócio, nesse caso, é a de oferecer uma parcela muito pequena de ações, que serão obrigatoriamente compradas pelos funcionários, o que também pode ser visto como forma de atar os funcionários à empresa.

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

Essa realidade, entretanto, se apresenta colada à possibilidade de ascensão, que, neste caso, significa “se tornar dono” de parte – pequena parte, diga-se de passagem, o banco de investimentos, que é a ideia de *partnership*. Mas, em 30 anos de Garantia, apenas 40 homens chegaram a ser sócios (CORREA, 2013).

O caso de um dos dois principais sócios de Lemann, Marcel Telles, é exemplar, pois opera como possibilidade de outros funcionários chegarem ao posto dele. Ou seja, nesse caso, a ideia de meritocracia e *partnership* também tende a propagandear casos particulares como possibilidade de todos. Telles é o “*case de sucesso*” da “cultura Garantia”. Ele chegou à Corretora Garantia em 1972, quando tinha 22 anos, com quatro anos de experiência no mercado financeiro. Foi indicado por amigos a Luiz Cezar Fernandes e chegou sendo liquidante, responsável por transportar títulos e comprovantes das operações realizadas. Em três meses, porém, chegou ao cargo que almejava quando fora contratado, o de operador de *open market*<sup>2</sup>. O terceiro elemento do trio, Carlos Alberto Sicupira, ou Beto, por outro lado, chegou no Garantia em 1973 convidado por Lemann, que o treinou para replicar a cultura Garantia nas empresas adquiridas posteriormente. Foi Sicupira o responsável pela administração das Americanas à época de sua aquisição, na década de 1980.

As Lojas Americanas foram fundadas em 1929 por três estadunidenses - John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borge -, em Niterói, no Rio de Janeiro. A varejista foi adquirida em 1982 pelo Banco Garantia a partir de um método típico das aquisições do trio de sócios aqui em análise. Esse método visa, em primeiro lugar, empresas que estão passando por alguma dificuldade financeira, como era o caso das Americanas no início da década de 1980. Neste caso, em particular, foi aplicado o que se chama de “aquisição hostil”, ou seja, compra forçada de uma empresa que não está à venda. Na prática, o Banco Garantia foi comprando ações das Americanas, que estavam no mercado de capital brasileiro desde a década de 1940, aos poucos até se tornar o sócio majoritário e, portanto, assumir o controle da varejista.

Do ponto de vista da administração, o método sintetizado no lema “custo é como unha, tem que cortar sempre”, Beto Sicupira demitiu nos primeiros meses de comando das Americanas 40% do quadro de funcionários, ou, 6500 pessoas. Implementou, também, o sistema de remuneração variável do Garantia. E, inspirado na varejista estadunidense Walmart, Sicupira aplicou o preço baixo como carro-

chefe da empresa, o que implicava na obsessão pela redução de custos, característica da chamada Cultura Garantia.

A volatilidade é uma marca do atual estágio do capitalismo, altamente financeirizado, ou seja, concentrado no mercado de ações e títulos, o que significa alta rotatividade de compra e venda de empresas. O caso em tela evidencia esse movimento: as Americanas, nascida como loja física, em 2006 em fusão com Submarino, Shoptime Sou Barato e Americanas.com se transforma também em B2W Digital, empresa de comércio digital. Até 2021, quando a B2W deixou de existir – quando se fundiu com as Lojas Americanas S.A tornando-se Americanas S.A. – as Lojas Americanas detinham mais de 60% das ações da empresa. No mesmo ano, a Americanas S.A. adquiriu 100% das ações da Hortifruti Natural da Terra, empresa que detém as marcas Hortifruti e Natural da Terra e que, à época, detinha 73 lojas nos quatro estados da região sudeste do Brasil (GUIMARÃES, 2021).

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

Em janeiro deste ano os holofotes se voltaram para as Americanas, visto que no dia 11 daquele mês a empresa divulgou o que se entende como “fato relevante” para o mercado: foram identificadas o que à época se chamou de “inconsistências contábeis” que giravam em torno de 20 bilhões de reais. O fato relevantíssimo levou ao pedido de demissão do CEO Sergio Rial 9 dias depois de ser nomeado. Três dias depois veio à tona que o fato era duas vezes mais relevante, visto que o rombo era de 43 bilhões de reais no total, o dobro do previamente anunciado.

Para tentar entender o que esse episódio representa, temos de adentrar ao mundo econômico e jurídico. É comum que empresas atuem fazendo risco sacado, ou, forfait. Ou seja, para ter crédito, a empresa “terceiriza” a dívida da compra de produto para bancos, que pagam as dívidas da empresa e, ainda, recebem juros desse empréstimo. No caso em tela, o forfait foi registrado de maneira equivocada no balanço da empresa. Conforme reportagem publicada na Revista Piauí, há indícios de que a fraude vinha sido operada há aproximadamente dez anos na empresa:

Eles recorriam a essa maquiagem por dois motivos. Primeiro porque, ao esconder as operações de risco sacado, a varejista conseguia apresentar um balanço com lucro (falso) e não com prejuízo (verdadeiro). Durante dez anos, o balanço brilhou como se a empresa fosse saudável e as ações da companhia se valorizaram, ano após ano, levando mais e mais investidores a comprar seus papéis – o que acabava garantindo mais dinheiro no caixa. Os bons resultados – fictícios – ajudavam a Americanas a se capitalizar e obter empréstimos junto aos bancos. O segundo motivo era a ganância dos gestores. Como eram remunerados com base no desempenho da companhia, os executivos embolsavam bônus estratosféricos quanto melhor fosse o resultado. Parte desses bônus era pago em ações da varejista. Portanto, eles ganhavam duas vezes: com os bônus recebidos pelo bom desempenho da empresa e com a valorização das suas ações, turbinadas pelos números maquiados (DIEGUEZ, 2023).

Uma das bases da “cultura Garantia”, a remuneração pelo mérito é, pois, uma de suas ruínas também, como fica evidente na citação acima: a fraude se justifica, dentre outras razões, para gerar bônus maiores para os executivos da empresa.

A reportagem de junho de 2023 também retrata a forma de relação das Americanas com seus fornecedores:

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

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

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

Com a corda no pescoço, o dono da Forte Minas pensou em vender a empresa, chegou a receber uma proposta, mas a Americanas tinha prioridade na aquisição, conforme previa o contrato. Então, em janeiro de 2021, Moacir Reis procurou a empresa para informar que havia recebido uma proposta de compra de um concorrente da varejista, mas a Americanas manifestou seu interesse em ficar com a Forte Minas, o que significou o cancelamento da venda para a outra companhia.

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

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

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

Um método fácil de favorecer o balanço da sua empresa esse ano (embora só funcione uma vez) é atrasar seus pagamentos. A maioria dos fornecedores prefere esperar para receber a perdê-lo definitivamente como cliente. Passe a pagar suas contas em 45 dias, depois sessenta dias, depois em três ou seis meses, no caso dos fornecedores mais tolerantes. Nunca pague uma conta até que o fornecedor pergunte por ela pelo menos duas vezes. Certos fornecedores chegam a levar *dois anos* para reclamar o pagamento de uma conta (FIFER, 2012, s/p).

A etapa 24 sugeria uma ameaça ao calote e a etapa 37 ensina *ipsis litteris* uma forma de maquiar os números da empresa. Algo colocado em prática no escandaloso e atual caso das Americanas. Em audiência pública no contexto da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das Americanas, aberta para investigar a empresa depois da publicização da fraude, o agora diretor-presidente das Americanas S.A., Leonardo Coelho Pereira, defendeu a tese de fraude perpetrada, segundo ele, por um grupo de aproximadamente trinta pessoas ligadas à diretoria. A fala de Pereira buscou, a nosso ver, distanciar o trio Lemann, Telles e Sicupira da autoria e do conhecimento da fraude e esteve em consonância com o discurso oficial do trio, que se pronunciou pela primeira vez onze dias depois da notificação do “fato relevante” para afirmar que não tinham conhecimento sobre as manobras contábeis.

O “método Lemann” pode ser observado, também, na construção da atual AB InBev. Mais ainda, a construção da maior cervejaria do mundo é expressão do que a historiadora Virgínia Fontes (2010) chamou de capital-imperialismo, precisamente em sua tendência concentradora/centralizadora, como já apontavam Karl Marx e Vladimir Lênin. Podemos dizer que, *grosso modo*, para Marx, a concentração de capital é a forma de crescimento de um capital particular dentro de seu próprio ciclo de rotação e que, seu desdobramento dialético, é a centralização, ou oligopolização, do capital, agudizando a contradição principal deste modo de produção que é a tendência a maior socialização da produção, enquanto que a apropriação da riqueza criada é cada vez mais particular.

É a partir das contribuições marxianas que Vladimir Lenin vai atualizar esta teoria a partir da realidade social do início do século XX. Em seu clássico *Imperialismo*, etapa superior do capitalismo, o russo trará contribuições fundamentais para entender as dinâmicas capitalistas dos séculos XX e XXI, combatendo as ideias de Kaustky e da II Internacional, porque, para o filósofo, o imperialismo era algo como uma escolha política. O que Lênin vai demonstrar nesta obra escrita no ano anterior à Revolução de Outubro é que o imperialismo é uma forma de capitalismo – e, portanto, não é uma escolha –, em que predominam os monopólios e a fusão de capitais. Essa tendência observada se aprofunda enormemente na etapa capital-imperialista, que carrega em si três principais características constitutivas: o predomínio do

capital monetário, ou, portador de juros, a dominação da pura propriedade capitalista e seu impulso expropriador.

A partir de agora trataremos do caso da constituição da AB InBev. É na década de 1980 que Jorge Paulo Lemann entra na indústria cervejeira. A aquisição da Brahma – cervejaria criada em finais do século XIX - aconteceu em 1989, ano da primeira eleição direta para o executivo federal pós-ditadura. De um lado, Fernando Collor de Mello, político alagoano que vinha como candidato do Partido Trabalhista Cristão e que prometia acabar com a corrupção “caçando os marajás”. Do outro lado, Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores, líder sindicalista, o que não agradava os empresários brasileiros da época. Temendo o resultado das eleições, os sócios do Banco Garantia julgaram que seria uma boa hora de expandir seus negócios. Compraram, então, através da Braco, as ações da Brahma dias depois do primeiro turno das eleições. Lemann, Beto Sicupira e Marcel Telles assumiram o controle da empresa com 57,7% do capital.

As informações sobre a história da Brahma até a AB InBev têm como base, fundamentalmente, o livro “De um gole só: a história da AmBev e a criação da maior cervejaria do mundo” que foi publicado em 2019 pela jornalista Ariane Abdallah. Vale dizer, entretanto, que ela levou o livro antes de publicá-lo para o setor de comunicação da AB InBev que, quando soube do projeto, contribuiu com ele. O caso de crescimento de Jorge Paulo Lemann e, mais notadamente, da cervejaria, é tido como um *case* de sucesso do capitalismo brasileiro, o que apresenta algumas dificuldades no que diz respeito ao acesso à informação, principalmente na grande mídia, sobre uma perspectiva dos danos causados aos trabalhadores, tanto enquanto trabalhadores ligados a empresa, quanto em casos de demissão, processos trabalhistas etc.

Ao longo do século XX, a cervejaria cresceu através de aquisições e parcerias, assim como sua maior rival, a paulista Antarctica. Quando foi adquirida pelo trio de sócios do Banco Garantia, a Brahma passava por dificuldades administrativas. Mais uma vez, o trio, capitaneado por Lemann, se aproveitou das dificuldades de uma empresa para adquiri-la e tomar controle dela. Logo que chegaram começaram o processo de cortes e demissões, também costumeiro dentro de suas empresas. Comandado por Telles, no início de 1990, 10% dos funcionários da cervejaria foram mandados embora. Isso significou 2500 pessoas demitidas e 18% da folha de pagamento enxugada. Simultaneamente às demissões, ocorreu a reestruturação da empresa. Especificamente no caso dos gerentes, a jornalista afirma que: “os gerentes de diversas áreas, como RH e financeiro, que cuidavam cada um de uma fábrica, foram substituídos por um gerente responsável por quatro fábricas. Aos poucos, algumas delas foram fechadas” (ABDALLAH, *ibid*, p.49).

A Brahma, já sob a batuta de Lemann, Telles e Sicupira fundiu-se com a Antarctica no fim da década de 1990. Nascia, assim, a AmBev (Companhia de Bebida das Américas), o que foi duramente criticado à época: os críticos afirmavam que o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) não deveria ter autorizado a fusão que criou um monopólio no setor de cervejas brasileiro. O comando da AmBev ficou nas mãos de sujeitos que vinham da Brahma, como Magim Rodrigues, que havia sido por muitos anos o braço direito de Marcel Telles na cervejaria. O *modus operandi* permaneceu: demissões. Antes

da fusão, as duas empresas totalizavam 18,5 mil funcionários, sendo aproximadamente 10 mil da Brahma e 8 mil da Antarctica. Em 2002 eram 17 mil os funcionários da AmBev.

Se no Brasil a expansão da Brahma – em sua fusão com a Antarctica – se deu no fim da década de 1990, no exterior este movimento começou no início da década. Facilitada por acordos comerciais – como o Mercosul e o Pacto Andino – a Brahma escolheu expandir seu mercado em direção à Argentina e à Venezuela, já que eram os dois mercados de cerveja com maior possibilidade de crescimento que eram dominados por uma marca de cerveja, respectivamente, Quilmes (73% do mercado argentino) e Polar (com 75% do mercado venezuelano).

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

O próximo passo para a AmBev se tornar a maior cervejaria do mundo foi se juntar à Interbrew, que fora resultado da fusão entre as belgas Artois e Jupiler. O anúncio da criação da InBev foi feito em 2004, mas o processo já vinha acontecendo há dois anos liderado pelo economista Johan van Biesbroeck, pelo lado da belga, e, pelo lado da brasileira, Carlos Brito.

Na divisão “do mundo”, a AmBev ficou responsável pelo continente americano, enquanto a Interbrew, pela Europa, Ásia e Oceania. A diferença, dessa vez, era que os brasileiros não comandavam, já que a Interbrew assumiu 57% do capital total e 95% do capital votante da AmBev (ABDALLAH, *ibid*, p.208). Essa particularidade influenciou na relação com a forma de conduzir a administração e gestão na InBev. Os brasileiros não teriam “carta branca” para implementar suas práticas administrativas, mas um indício de que suas ideias prevaleceriam foi que em 2006 Carlos Brito assumiu a presidência da belgo-brasileira. No fim, conseguiram implementar o sistema de remuneração por bônus herdado do Garantia.

Em 2006, além da Quilmes, a InBev também adquiriu a americana Anheuser-Busch – em parceria com Warren Buffet –, o que fez da InBev, agora AB InBev, em 2008, ano que se completou o processo de transição, a maior cervejaria do mundo com 120 mil empregados, faturamento anual de 36 bilhões de dólares, produzindo 25% da cerveja consumida no mundo. No fim de 2008, fizeram as demissões. Foram 6% dos funcionários, totalizando 1400 pessoas demitidas perto do Natal. Saíram da AB 14 dos 17 executivos, alguns demitidos, outros que pediram demissão.

A outra grande aquisição que deu em 2016, quando a AB InBev comprou a SAB Miller por aproximadamente 104 bilhões de dólares. De origem sul-africana, à época da união com a belgo-brasileira,

era uma multinacional anglo-sul-africana com mais de 200 marcas de cerveja e com papéis negociados na Bolsa de Valores de Londres. Até a fusão, era a maior concorrente da AB InBev e, o negócio entre as duas fundou a maior cervejaria do mundo. A “cultura garantia” se espalhava pelo globo e logo dava as caras. A estratégia permaneceu a mesma: reduzir custos. A expectativa era cortar até 1,4 bilhão de dólares anualmente até os quatro primeiros anos, sendo as demissões a maior aposta, 3% de demissões planejadas, 5500 trabalhadores desempregados.

Mais um dos investimentos do trio (JPL, Telles e Sicupira) na década de 1990 foi a fundação da GP Investimentos, uma empresa de *private equity* que visa investir na América Latina. O diferencial deste fundo seria a promessa de intervenção na gestão, implementando a “cultura Garantia”. A GP investimentos passou em 2004 para o controle de Bonchristiano e Lambranhão, da nova geração de sócios. A renovação da gestão também é uma prática comum nas empresas de Lemann, Telles e Sicupira. Entretanto, o trio, juntamente com Alex Behring e Roberto Thompson, fundou outro fundo de *private equity* no mesmo ano, a 3G Capital – nome que referencia os três antigos donos do Garantia. Foi através da 3G e em parceria com Warren Buffet que eles adquiriram a fábrica de alimentos Kraft Heinz, resultado da união entre a Heinz - adquirida em 2010 – e da Kraft – adquirida em 2015.

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

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

Os dados até aqui apresentados nos fazem defender que as maquiagens de números – ou fraudes – fazem parte da forma de administração de Lemann e de seus sócios. Fazem parte, portanto, da “cultura Garantia”.

O “sonho grande” de Lemann comporta, também, empresas educacionais. Sua principal expressão é a Eleva Educação, gerida pela Gera Venture, criada em 2010, que se apresenta como “uma gestora de recursos brasileira focada em investimentos de longo prazo, com ênfase na maximização do valor de seus negócios em setores de impacto” (GERA VENTURE, s/d). Três anos depois de sua fundação, o fundo de investimentos em educação fundou a *holding* Eleva, a partir da fusão dos cariocas Sistema Elite de Ensino e do Pensi Colégio e Curso. Foi uma rápida ascensão, já que sete anos depois, em 2020, a holding Eleva já conta com 115 escolas, além de três escola próprias: duas no Rio de Janeiro e uma em Brasília. Em 2021, a Eleva e a Cogna fizeram um acordo em que 51 escolas da Cogna foram adquiridas pela *holding* Eleva por 964 milhões de reais, enquanto a Cogna comprou por 580 milhões de reais o sistema de ensino da Eleva (AGÊNCIA O GLOBO, 2021). Já em 2022, a rede de escolas

“premium” Eleva (a “Eleva Global”) foi vendida para o grupo britânico Inspired Education (CAZETTA, 2022).

Nessa seção, tivemos o objetivo de trazer alguns elementos da constituição do conjunto de empresas ligadas ao trio de sócios, Lemann, Telles e Sicupura, evidenciando a forma de operar tanto na aquisição – nota-se que eles não fundam empreendimentos, mas adquirem -, quanto na administração. A tentativa de investigar os componentes da chamada cultura Garantia além de evidenciar o histórico e a construção desse *modus operandi*, visa instrumentalizar nossa análise dos aparelhos privados de hegemonia empresariais do Conglomerado Lemann e sócios, pois defendemos a ideia – e tentamos demonstrar – que os princípios da “cultura Garantia” norteiam a atuação do trio de empresários em suas organizações da sociedade civil. Por isso, a próxima seção tem como foco a Fundação Estudar e a Fundação Lemann, analisadas em uma perspectiva gramsciana.

### ***Fundação Estudar e Fundação Lemann: aparelhos privados de hegemonia empresariais***

O conceito de hegemonia é central para o pensamento gramsciano. A ele estão ligadas outras tantas ideias fundamentais, como a de consenso, aparelhos privados de hegemonia e intelectuais, incontornáveis para nossa pesquisa. Tomando Vladimir Lênin de inspiração, Antonio Gramsci vai utilizar “hegemonia” para analisar, em um primeiro momento, o papel do partido moderado na unificação italiana e, aqui, a ideia de hegemonia se relaciona à de direção, compreendendo que o partido em questão foi capaz de dirigir política e culturalmente os grupos aliados antes mesmo de chegar ao poder (BIANCHI, MUSSI, 2021). Assim, como demonstra Giuseppe Cospito no Dicionário Gramsciano, o significado de hegemonia oscila entre um sentido restrito de “direção” em oposição à “domínio”, e um mais amplo de ambos, ou seja, direção mais domínio. Analisando o Risorgimento, Gramsci afirma nos Cadernos do cárcere:

[...] uma classe é dominante em dois modos, isto é, ‘dirigente’ e ‘dominante’. É dirigente das classes aliadas, é dominante das classes adversárias. Por isso uma classe já antes de conquistar o poder deve ser ‘dirigente’, quando exerce o poder transforma-se em classe dominante mas continua a ser também dirigente (GRAMSCI, Q 1, § 44, p. 41).

Como apontou Bianchi (2018), em uma segunda versão dessa nota, o italiano escreve: “a supremacia de um grupo se manifesta em dois modos, como ‘domínio’ e como ‘direção intelectual e moral’”. Na versão mais precisa, hegemonia assume a acepção mais ampla como apontada por Cospito de direção + domínio. Dessa confluência vem a combinação da força e do consenso, “sem que a força ultrapasse muito o consenso, aparecendo assim apoiada no consenso da maioria expresso pelos organismos da opinião pública” (GRAMSCI, Q 1, § 48, p. 59). Em situações “normais” de hegemonia há, portanto, uma busca de equilíbrio entre coerção e consenso, ainda que isso não signifique uma relação quantitativa de soma zero.

Fundamental para a produção de hegemonia é a sociedade civil, terreno de elaboração e disputa por excelência – mas não só -, já que o Estado integral é, para Gramsci, “hegemonia couraçada de

coerção”. Nesse sentido, já que, como elaborou Virgínia Fontes, os aparelhos privados de hegemonia vertebram a sociedade civil, os intelectuais cumprem tarefa fundamental para a hegemonia.

A noção de aparelho privado de hegemonia (APH) é desenvolvida por Antonio Gramsci ao longo de seus Cadernos do Cárcere, podendo ser considerada como um elo entre o conceito de hegemonia e a noção de Estado integral. Permite, assim, ao italiano trabalhar a partir de uma base material o conceito de hegemonia (HOEVELER, 2019, p.148). Na esteira deste pensamento, Liguori aponta que “o ‘aparelho hegemônico’ é uma ‘sociedade particular’ (formalmente ‘privada’), que se torna o equivalente do ‘aparelho governamental-coercitivo’ do ‘Estado integral’: ‘força’ e ‘consenso’ possuem ambos os perspectivas aparelhos, e já está delineado o ‘Estado integral’ como unidade-distinção de sociedade civil e Estado tradicionalmente entendido (LIGUORI, 2017, p.44).

Os APHs são, portanto,

instâncias associativas que, formalmente distintas da organização das empresas e das instituições estatais, apresentam-se como associatividade voluntária sob inúmeros formatos. Clubes, partidos, jornais, revistas, igrejas, entidades as mais diversas se implantam ou se reconfiguram a partir da própria complexificação da vida urbana capitalista e dos múltiplos sofrimentos, possibilidades e embates que dela deriva (FONTES, 2010, p.133-134).

Organizando esses APHs estão, para Gramsci, os intelectuais orgânicos, os quais ele diferente dos intelectuais tradicionais, por serem organizadores e produtores da hegemonia. No caderno 12, o pensador italiano afirma que

Todo grupo social, nascendo no terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si, ao mesmo tempo, organicamente, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e político: o empresário capitalista cria consigo o técnico da indústria, o cientista da economia política, o organizador de uma nova cultura, de um novo direito, etc (GRAMSCI, 2001, p. 15).

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

A relação entre os intelectuais e o mundo da produção não é imediata, como ocorre no caso dos grupos sociais fundamentais, mas é “mediatizada”, em diversos graus, por todo o tecido social, pelo conjunto das superestruturas, do qual os intelectuais são precisamente os “funcionários”. Seria possível medir a “organicidade” dos diversos estratos intelectuais, sua conexão mais ou menos estreita com um grupo social fundamental, fixando uma gradação das funções e das superestruturas de baixo para cima (da base estrutural para o alto). Por enquanto, podem-se fixar dois grandes “planos” superestruturais: o que pode ser chamado de “sociedade civil” (isto é, o conjunto de organismos designados vulgarmente como “privados”) e o da “sociedade política ou Estado”, planos que correspondem, respectivamente, à função de “hegemonia” que o grupo dominante exerce em toda a sociedade e àquela de “domínio direto” ou de comando, que se expressa no Estado e no governo “jurídico”. Estas funções são precisamente organizativas e conectivas. **Os intelectuais são os “prepostos” do grupo dominante para o exercício das funções subalternas da hegemonia social e do governo político** (GRAMSCI, 2001, p.20-21, grifos nossos).

A partir da teoria apresentada, entendemos as Fundações Estudar e Lemann como aparelhos privados de hegemonia e, mais precisamente, empresariais, como qualificou recentemente Virgínia Fontes, por serem estes aparelhos criados ou mantidos por empresas ou empresários (FONTES, 2020, p.16). É o caso aqui em tela, tanto da Fundação Estudar, quanto da Fundação Lemann, ambas criadas em um contexto de proliferação dos APHEs no pós Constituinte *pari passu* à apresentação das desigualdades como resultado de um Estado ineficaz. Uma solução possível seria, então, gerenciar de maneira privada, concorrencial e lucrativa políticas públicas voltadas para a maioria da população (FONTES, 2010, p.273).

Nesse contexto são criadas as fundações Estudar e Lemann. A primeira, fundada em 1991 por Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles tinha o objetivo de conceder bolsas de estudos a jovens empresários brasileiros que desejassem complementar sua formação no Brasil, já que, segundo a avaliação do trio, a categoria dos empresários brasileiros precisava ser melhor educada. Os objetivos foram, pois, expandidos, doravante enfatizando formação para gestores públicos. Podemos, então, entender que a criação da Fundação Estudar foi a institucionalização de um costume que os empresários já tinham: o de conceder bolsas a jovens estudantes.

Atualmente a Fundação Estudar atua a partir de três iniciativas: Líderes Estudar, Estudar na Prática e Estudar Fora. A primeira é um programa de bolsas de estudo para jovens brasileiros até 34 anos de idade. O sítio eletrônico da Fundação informa que “o candidato deve estar em processo de aceitação, matriculado ou cursando o ensino superior em uma das quatro categorias de bolsa: graduação completa no Brasil; intercâmbio acadêmico de graduação ou duplo diploma no exterior; graduação completa no exterior; Pós-graduação no exterior” (FUNDAÇÃO ESTUDAR, s/d).

Ainda de acordo com a Fundação Estudar, desde a criação do Programa de Líderes, em 1991, foram formadas 702 pessoas. Dentre elas, está, por exemplo, Felipe Rigoni, atual deputado federal pelo PSB/ES. Rigoni teve bolsa para fazer seu mestrado em políticas públicas na Universidade de Oxford. Atualmente, ele também compõe as organizações suprapartidárias RenovaBr e Movimento Acredito. Ambos criados em 2017, no bojo da chamada renovação política e que tiveram resultados consideráveis nas eleições de 2018. O Estudar na Prática é, na verdade, a oferta de cursos considerados de pequena duração que propõe temas como: autoconhecimento, processos seletivos, planejamento e decisão de carreira, inteligência emocional. São cursos pagos em que os preços variam conforme o tempo de duração. O Estudar Fora é um programa que ajuda o interessado no processo de candidatura para universidades estadunidenses (graduação, pós-graduação, intercâmbio etc.). A forma de atuação da Fundação Estudar está em consonância com a chamada Cultura Garantia, trabalhada previamente, visto que procura estimular a competição no meio empresarial, uma outra forma de expressão da meritocracia, ao mesmo tempo que insere um outro elemento importante a essa forma de gestão: a relação com o exterior.

De maneira geral, os APHEs ligados a Lemann e a seus sócios valoriza a visão estadunidense de questões brasileiras, de pesquisa, de gestão etc. Alguns indícios ajudam a entender essa sobrevalorização, dentre eles a ideia dominante de que os Estados Unidos é um país exemplo de capitalismo e de democracia, o que tende a apagar as contradições próprias da sociedade estadunidense, outro indício pode ser a história pessoal de Lemann, que se graduou em Harvard. Para além desses elementos, a forma de

atuação da Fundação Estudar, que se parece com a forma de atuação da Fundação Lemann, contribui para a inserção subordinada do Brasil no cenário internacional, traço histórico de nossa formação social desde os tempos coloniais, mas que na contemporaneidade se atualiza, na forma capital-imperialista.

O que queremos dizer é que a forma do capital-imperialismo se apresenta também para além das atividades voltadas para o lucro direto. Aqui, trazemos à baila dois aspectos assinalados desde Marx e aprofundada com Antonio Gramsci: a relevância da conformação dos seres humanos a partir e para a subjetividade que interessa a uma fração de classe, aqui aquela ligada a Lemann; e a importância do Estado, aqui compreendido de maneira ampliada, nas disputas pela direção da sociedade.

Nesse sentido, nossa proposta é uma análise em conjunto das duas fundações, tendo em vista que ambas compõem, ao lado de outras iniciativas, o que Farias (2021) denominou como Conglomerado Lemann e sócios. Em sintonia com a proposta de Farias, durante a pesquisa do mestrado encontramos dificuldade de identificar a qual das duas fundações alguns dos bolsistas se ligava, pois, em muitos casos, a Fundação Estudar assume o papel de divulgadora das suas iniciativas e da Fundação Lemann. Ainda que vistas como parte de um todo, vale ressaltar algumas diferenças entre os dois APHEs: a primeira delas, que compõe a nossa hipótese norteadora de pesquisa, é que a Fundação Lemann é o aparelho privado de hegemonia do Conglomerado responsável pela formulação de suas diretrizes; a segunda diferença é que as duas fundações possuem iniciativas de formação, mas a Fundação Lemann é a que se volta para a atuação nas escolas públicas. Criada em 2002, segundo seus próprios termos, para “promover a educação pública de qualidade para as cinco regiões brasileiras”, conforme o primeiro relatório de atividades da FL. Vale dizer, entretanto, que a Fundação passou por uma reformulação nos anos de 2010 quando, além da educação pública, se volta à “formação de lideranças que causem impacto social”, ênfase que mais nos interessa em termos de pesquisa.

Em seus primeiros anos, a Fundação Lemann se dedicou à gestão escolar através do Projeto Gestão Para o Sucesso Escolar (GSE), que aparece pela primeira vez no relatório de 2003, sendo uma iniciativa da FL em parceria Instituto Gestão Escolar. Conforme o relatório: “o Gestão para o Sucesso Escolar segue um modelo de formação em serviço para diretores de escolas públicas, realizado predominantemente on-line e com sessões presenciais distribuídas ao longo dos seus 13 meses de duração” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2003, p.32). Em um material de divulgação do curso na rede estadual de São Paulo, tem-se que o curso é uma pós-graduação *lato sensu* desenvolvido e certificado pela Universidade Anhembi Morumbi, com acompanhamento da Fundação Lemann, em formato EAD.

Nesse sentido, outras iniciativas da Fundação Lemann são tomadas, como o Programa Líderes em Gestão Escolar (LGE), curso de especialização oferecido a partir de 2009, na modalidade semipresencial para diretores, vice-diretores, supervisores, coordenadores pedagógicos, equipes de apoio e assessoria de secretarias. De acordo com a pesquisa da Miranda (2013), que analisou o material do curso, a intenção do Programa Líderes em Gestão Escolar é instrumentalizar o gestor para executar as leis, já que a maior parte do arcabouço teórico está ancorado em Parâmetros Curriculares e legislação, com forte teor das diretrizes do Banco Mundial (MIRANDA, 2013). É importante citar também o Programa Gestão para a Aprendizagem (PGA), iniciado em 2013 e tornado Programa Formar em 2018. O programa, estudado

por Kelly Sakata em sua concretude no estado do Paraná, funciona desde o princípio em parceria com a Elos Educacional, e foi se reconfigurando chegando ao que ela chama de “forma sistêmica”, ou seja, desde a secretaria até a sala de aula

(...) na secretaria, ele contempla lideranças pedagógicas, equipes técnicas, formadores da secretaria, além de gestores escolares. Oferece desde apoio personalizado para identificar desafios e desenhar ações com as secretarias de educação, até formações em gestão pedagógica e didática específica de português e matemática para coordenadores e diretores das escolas e formadores das próprias redes (SAKATA, 2018, p.108).

O PGA tem duração de dois anos e seleciona as escolas por meio de edital e processo seletivo das redes, que incluía entrevistas, visitas e um encontro presencial. Além das despesas com o deslocamento dos formadores, cópia de materiais e equipamentos nas localidades do curso, de garantia das condições para os encontros presenciais estarem sob responsabilidade das secretarias de educação, a Fundação Lemann também propõe mudanças que, segundo Sakata,

influenciam a autonomia das escolas, como participar de um curso de aperfeiçoamento profissional; garantir, no calendário escolar, as datas de encontro presencial e de reuniões pedagógicas referentes ao programa; monitorar e acompanhar, conforme o cronograma de atividades, a formação de gestores para que atinjam critérios de certificação, etc. Ou seja, toda a rede tem que se adequar ao calendário e determinações do PGA (Ibidem, p.113).

Em sua nova roupagem, Formar, o programa amplia sua rede de parceiros que, da Elos Educacional e do Mathema (que foi incluído no PGA a partir de 2017), inclui a Sincroniza Educação. Ainda que se reconfigure, a constante identificada por Sakata é o programa, além de “fomentar a finalidade educacional voltada à ideologia empresarial”, proporciona à FL o conhecimento dos processos educativos desenvolvidos nas escolas públicas, desenvolvendo estratégias, rearranjos e articulações internas para difundir um processo societário com vistas a se tornar global (SAKATA, 2018, p. 117).

Para além das ações de hegemonia da Fundação Lemann no sentido de direcionar políticas públicas para a área educacional – a mais recente e notável a elaboração e implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), amplamente analisada por pesquisadoras (PEREIRA; EVANGELISTA, 2019; TARLAU; MOELLER, 2020; ANDRADE; MOTTA, 2020) -, as iniciativas elencadas acima se dedicam à formação de profissionais da educação orientados e conformados segundo a “cultura Garantia”. Nesse mesmo sentido, mas diferenciando-se do público alvo, as ações de “formação de lideranças” da Fundação Lemann visam, a nosso ver, formar sujeitos organizadores de classe, ou, utilizando o léxico gramsciano, formar intelectuais organicamente vinculados aos interesses de Lemann e seus sócios.

Ao olhar o *site* da Fundação Lemann, encontramos algumas dessas iniciativas organizadas em três pilares: Rede de Líderes, Gestão de Pessoas no Setor Público e Universidades. Como componente de “Universidades” podemos elencar seis iniciativas, a saber: Lemann Fellowship <sup>3</sup>; Brasil on Campus <sup>4</sup>; Centros de Excelência <sup>5</sup>; Diálogos <sup>6</sup>; Bolsas de Graduação no Brasil <sup>7</sup>; Programa Alcance <sup>8</sup>; Programa Pró-Líder <sup>9</sup>; e Ensina Brasil <sup>10</sup>. Dedicar-nos-emos, pois, a primeira iniciativa citada, objeto de nossa pesquisa de mestrado concluída em 2021.

**Formação de intelectuais orgânicos na Fundação Lemann: o Programa de Bolsas Lemann Fellowship**

O programa ao qual nos dedicamos, Lemann Fellowship, começou em 2007 e está em atividade até hoje. A escolha foi esta, porque ele é a primeira iniciativa própria da Fundação Lemann no que diz respeito à distribuição de bolsas de pós-graduação. Ainda que a fundação tenha desde 2004 outra iniciativa de concessão de bolsa, no caso, bolsa para a escola americana de educação básica, a Escola Graduada de São Paulo, é só com o Programa Lemann Fellowship (PLF) que se materializam os interesses dos estudos das questões brasileiras relacionado à atuação no Estado restrito.

O PLF começou concedendo bolsas somente para Harvard a dois grupos de estudantes: brasileiros interessados nas áreas de educação, saúde e administração pública e que foram admitidos na Harvard Graduate School of Education, Harvard School of Public Health ou Harvard Kennedy School; e pessoas de outras nacionalidades com o objetivo de estudarem questões brasileiras. Aqui, já podemos notar um primeiro “filtro” para os sujeitos que querem se tornar bolsistas da fundação, isto é, o candidato só consegue pleitear a bolsa depois de já ter sido admitido na universidade estrangeira, neste caso, Harvard. Esse filtro permanece como prática do programa até a atualidade. O programa foi ampliado e, a partir de 2009, teve como universidades parceiras além de Harvard, Stanford e Illinois. Em 2010, Columbia, University of California e Yale também se associaram a Fundação Lemann. Em 2013, Oxford, em 2014, MIT (Instituto de Tecnologia de Massachussetts) e, por último, em 2018, a Universidade do Sul da Califórnia.

O processo de seleção e de distribuição de bolsas é de responsabilidade de cada universidade e os candidatos à bolsa da Fundação Lemann devem fazer uma redação e participar de entrevistas em alguns casos. Além disso, devem ter interesse em áreas de estudo preocupadas com o “desenvolvimento” do Brasil. A Fundação Lemann só entra em contato com os possíveis futuros *fellows* quando as universidades definem os bolsistas para, então, convidá-los a participar do PLF. É importante dizer, por fim, que os egressos devem devolver o dinheiro do financiamento à Fundação para, de acordo com ela, manter a iniciativa.

De acordo com o site da Fundação Lemann, os Lemann Fellows totalizam 487, sendo 25 estrangeiros. Ainda de acordo com os dados disponibilizados pela Fundação Lemann, os principais temas de interesse dos fellows são: governo, gestão e políticas públicas; educação e saúde. Os fellows atuam, primordialmente, em pesquisa e no setor público. Até 2012, o programa era considerado pela FL como programa de bolsas apenas. Mas foi reformulado no referido ano, ampliando sua atuação.

O ano de 2012 consolidou a transição do Lemann Fellowship de um programa de bolsas para um programa de talentos. A ideia é que as bolsas de estudo tornaram-se apenas um dos componentes desse projeto, que já há alguns anos incorporou também atividades de rede e o apoio ao desenvolvimento da carreira dos *fellows* (FUNDAÇÃO LEMANN, 2012, p.10).

Portanto, atualmente, além da bolsa para cursos de mestrado ou doutorado em “universidades de ponta no exterior em áreas cruciais para o desenvolvimento do país”, como educação, saúde, economia, jornalismo, arquitetura e urbanismo, gestão e políticas públicas, o Lemann Fellow participa de

uma rede de pessoas engajadas nos mesmos objetivos, pode participar, também, do encontro anual – que começou em 2012 –, que é um “encontro de três dias, que acontece anualmente entre julho e agosto. É o principal encontro da rede, com uma agenda que permite explorar temas relevantes para o Brasil e principalmente gerar espaços de conexão, em um ambiente informal” (FUNDAÇÃO LEMANN, s/d).

A Fundação também oferece “apoio individualizado” e um “road show”, que é a possibilidade de eleição para participar de uma imersão com líderes brasileiros de diversos setores. Essa formação de redes de intelectuais formados pela FL está diretamente ligada à assim chamada cultura Garantia e faz parte de um movimento percebido na trajetória das empresas e dos APHEs ligados a Jorge Paulo Lemann: a preocupação constante de disseminação e ampliação das práticas “Garantia”. Essa preocupação parece também ser uma preocupação dos *fellows*. A partir de 2012, os relatórios anuais começam a fazer uma diferenciação interna dos bolsistas: chamam os “fellows de alto impacto” aqueles que retornam do exterior e participam de algum governo, mandato ou secretaria executando um projeto relacionado com seus estudos. Conseguimos coletar, a partir do canal do Youtube da Fundação Lemann, 30 depoimentos de fellows de alto impacto. Se os vídeos têm um caráter de propaganda e, ainda, um formato que é aplicado em todos eles – os ex-bolsistas começam se apresentando, falam de sua trajetória educacional, como descobriram e se tornaram Lemann Fellows e como aquela experiência mudou positivamente a vida deles –, é possível extrair informações obre a atuação dos ex-bolsistas.

Apesar de analisarmos individualmente as trinta trajetórias, buscamos nos afastar de uma análise individualista e nos aproximar da análise da FL como organizador de classe. Como o programa já financiou mais de 200 pessoas, precisamos selecionar nosso escopo de análise. Tendo em mente, também, que não são todos os financiados que aderem ao pensamento da Fundação Lemann, selecionamos 30 ex-bolsistas de acordo com o critério da própria organização, chamando este grupo de “Lemann Fellows de Alto Impacto”. Essa identificação foi possível através do canal do YouTube da fundação, em que uma playlist é de depoimentos desses 30 *fellows*. A partir deles, investigamos, com ajuda de seus perfis no LinkedIn e com matérias de jornal, para qual universidade foram, qual pós-graduação fizeram e onde atuaram quando regressaram ao Brasil, buscando compreender de que maneira a bolsa viabilizou inserção/mobilidade desses sujeitos na sociedade política e/ou na sociedade civil. Nosso objetivo era, portanto, compreender o perfil social dos Lemann Fellows de Alto Impacto. A partir das 30 trajetórias, quantificamos os dados levantados em alguns gráficos apresentados a seguir:

### **Figura 1 - Universidades frequentadas pelos Bolsistas dos Programa Lemann Fellowship**



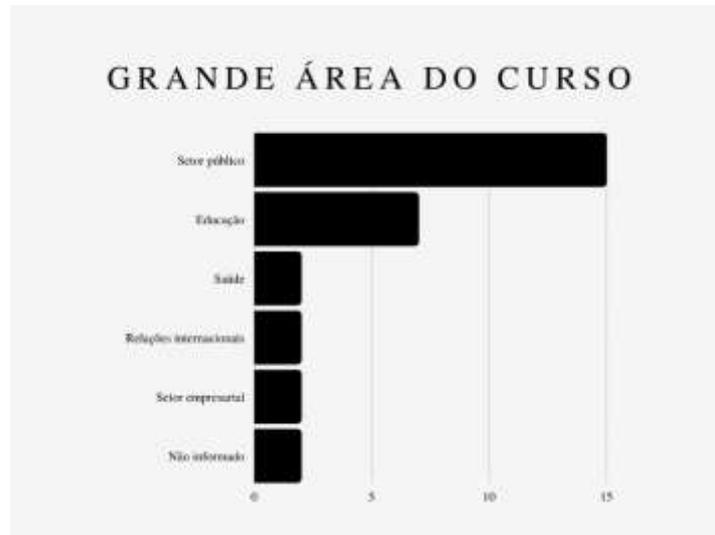
Fonte: Elaboração da autora com base em informações levantadas nos depoimentos e nos perfis do LinkedIn.

**Figura 2 - Natureza dos cursos dos Lemann Fellows**



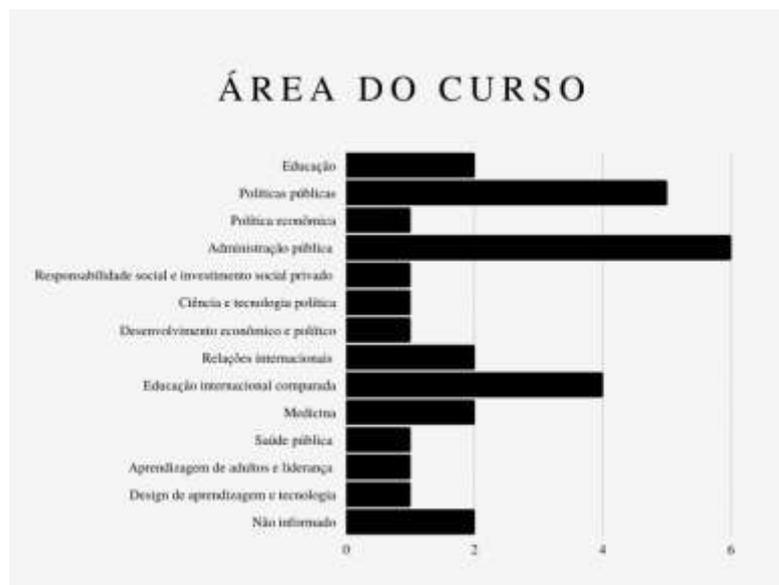
Fonte: Elaboração da autora com base nos depoimentos para a FL.

Figura 3 - Grande área dos cursos feitos pelos Bolsistas da Fundação Lemann



Fonte: Elaboração da autora com base nos depoimentos dos Fellows.

Figura 4 - Área específica do curso frequentado pelos bolsistas



Fonte: Elaboração da autora com base nos depoimentos dos Fellows.

Figura 5 - Levantamento de onde foram feitos os cursos de graduação



Fonte: Elaboração da autora com base nos perfis do LinkedIn dos Fellows

Tabela 1 - Mobilidade dos Lemann Fellows

Imediatamente antes da bolsa	Imediatamente depois da bolsa	Quantidade de bolsistas
Público	Privado	1
Privado	Público	2
Privado	Privado	2
Público	Público	2
Sociedade civil	Privado	6
Sociedade civil	Sociedade civil	4
Público	Sociedade civil	2
Sociedade política	Sociedade civil	1
Privado	Sociedade civil	1
Sociedade política	Sociedade política	2
Não informado		7

Fonte: Elaboração da autora com base nos perfis do LinkedIn <sup>11</sup>.

A quantificação dos dados, bem como a análise das trinta trajetórias nos permitiu, ainda, ao contrário do que por nós foi sugerido como hipótese, perceber que o Programa de Bolsas Lemann Fellows é voltado para pessoas que já circulam em espaços das classes dominantes, não sendo, portanto, a porta de entrada, como havíamos pensado. Isso pode ser inferido tanto pela formação em graduação dos bolsistas pela movimentação profissional por eles feita antes e depois da bolsa.

Pudemos perceber, também, que a característica notada em outras pesquisas sobre iniciativas da Fundação Lemann, a de capilaridade de ação, se mantém na rede de *fellows* e em seu posicionamento na sociedade política. Os *fellows* não ocupam cargos eletivos na cena nacional, encabeçando mandatos parlamentares, por exemplo, mas trabalham implementando políticas de contrarreforma em Estados e Municípios estratégicos, lidando diretamente a contratação de pessoal público, em entidades internacionais

ligados ao capital ou, ainda, expandindo a rede de APHEs coligada à Fundação Lemann. Outra importante característica notada por nós é esta concessão de bolsa se dá de forma subordinada, ou seja, os bolsistas vão para países de centro do capitalismo para importar soluções. Portanto, antes de formar um presidente da República, a Fundação Lemann, via Programa Lemann Fellowship, vai ocupando posições no Estado restrito para pavimentar a consolidação do projeto de sociedade de Jorge Paulo Lemann.

### **Considerações finais**

A história da dominação burguesa no Brasil recente não pode deixar de lado a Fundação Lemann. Esta organização, como organização de classe, que elabora, disputa e produz hegemonia se constituiu, desde sua fundação até os dias de hoje, como um importante mecanismo de estruturação das lutas intra-classe e entre classes destes tempos.

Para buscar entender as formas de articulação de classe postas em práticas pela Fundação Lemann, fomos buscar nas empresas de Lemann as bases para a construção da hegemonia, utilizando a premissa de Gramsci em Americanismo e Fordismo quando nos diz que a hegemonia nasce na fábrica (GRAMSCI, 2007). No nosso objeto, o projeto de sociedade é intitulado de Sonho Grande e tem na chamada cultura Garantia suas formas de operacionalização. Fomos, assim, impelidos a compreender o que significa esse Sonho Grande e a cultura Garantia. Primeiro, nos negócios e, depois, seus desdobramentos na sociedade civil.

Analisando a história de construção de seu patrimônio, desde o Garantia, passando pela Brahma que hoje é a AB InBev – maior cervejaria do mundo –, pela B2W – que atualmente abriga as Lojas Americanas, Submarino e Shoptime –, pela Kraft Heinz, até chegar a Eleva, *holding* das empresas do setor educacional, pudemos perceber algumas práticas que fazem parte da “cultura Garantia”, caminho para a realização do Sonho Grande. Duas práticas merecem destaque: a forma de aquisição das empresas e a metodologia de trabalho (*meritocracia e patnership*).

Sobre a primeira podemos dizer que a expansão dos negócios de Jorge Paulo Lemann se dá por aquisição de empresas no momento em que estas passam por dificuldades financeiras. Uma vez adquiridas, passam por remodelação de gestão que começa pela demissão de 10% dos funcionários. Sobre a segunda, fica evidente que a maneira de trabalhar promete muito e pouco faz. Dificilmente os funcionários se tornarão novos Marcel Telles e Calos Brito, principais sócios de Lemann.

Partimos, então, para a análise dos aparelhos privados de hegemonia ligados ao trio, a partir das contribuições de Gramsci, Mendonça e Fontes, visto julgamos pertinentes estas contribuições para análises do Brasil do século XXI, pois elas jogam luz nas disputas que perpassam todos os âmbitos da sociedade, incluindo o Estado. Joga luz, portanto, nas relações sociais que produzem e reproduzem a dominação burguesa no Brasil.

Nossa pesquisa se deteve ao Programa Lemann Fellowship, programa de financiamento de bolsas para estudantes brasileiros irem estudar em universidades estadunidenses e britânicas, que iniciou

em 2007 e continua ativo. Esta é, inclusive, uma questão que nossa pesquisa levantou e não conseguiu aprofundar:

Descobrimos que, ao contrário do que pressupomos em uma de nossas hipóteses, este programa não é um acesso a uma rede de intelectuais orgânicos, mas é uma forma de ampliação destes círculos. Além disso, esta investigação nos permitiu descobrir que é uma iniciativa que visa disputar a organização do Estado da própria da classe dominante. Percebemos também que a formação é um pilar importante para a Fundação Lemann. Isso se expressa para além do nosso objeto, na medida em que os projetos que visam as escolas públicas brasileiras também têm essa tônica com formação de diretores, coordenadores etc.

A única grande iniciativa que, imediatamente, não diz respeito à formação de intelectuais é o protagonismo na elaboração da Base Nacional Comum Curricular. Conforme Tarleu e Moeller (2019), a Lemann articulou a construção da BNCC por meio do uso estratégico de recursos econômicos, da produção de conhecimento, do poder da mídia e das redes formais e informais, além de ter reduzido a qualidade e a equidade da educação em problemas com supostas soluções técnicas, assim obtendo amplo apoio para essa iniciativa política.

A análise das trajetórias dos principais ex-bolsistas do Programa nos possibilitou compreender a enorme capilaridade da Fundação Lemann, bem como mapear a as teias onde circulam estes agentes, evidenciando articulações e ampliação das formas da burguesia de transformação de interesses particulares em interesses universais no Brasil do século XXI. Enfatizar este recorte temporal nos ajuda também a compreender as estratégias de organização das burguesias a partir da chegada do Partido dos Trabalhadores à presidência. Talvez esta seja uma possível chave de interpretação sobre quando a Fundação Lemann iniciou seus trabalhos, articulando-a com suas estratégias de ocupar postos laterais na sociedade política visando, a longo prazo – o que estamos vivendo quase vinte anos depois – consolidar seus projetos de maneira mais sólida.

### **Referências:**

ABDALLAH, A. **De um gole só: a história da AmBev e a criação da maior cervejaria do mundo.** São Paulo Portfolio-Penguin, 2019.

AGÊNCIA O GLOBO. Cogna e Eleva fecham acordo para troca de sistema de ensino e escolas. **Época Negócios**, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/02/cogna-e-eleva-fecham-acordo-para-troca-de-sistema-de-ensino-e-escolas.html>. Acesso em: 20 set. 2023.

ANDRADE, M. C. P. de.; MOTTA, V. C. da. Base Nacional Comum Curricular e novo ensino médio: uma análise à luz de categorias de Florestan Fernandes. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 20, p. 1-26, 2020.

BIANCHI, A. O léxico de Gramsci: hegemonia, guerra de posição e revolução passiva. **Revista Movimento**, 24 fev. 2018. Disponível em: <https://movimentorevista.com.br/2018/02/o-lexico-de-gramsci-hegemonia-guerra-de-posicao-e-revolucao-passiva-bianchi-dicionario>. Acesso em: 31 jan. 2024.

BIANCHI, A.; MUSSI, D. Pequeno glossário gramsciano. **Revista Cult**, 27 abr. 2021. Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/pequeno-glossario-gramsciano>. Acesso em: 31 jan. 2024.

- CAZETTA, L. Rede britânica compra grupo de escolas premium da Eleva. **Escolas Exponenciais**, 11 mai. 2022. Disponível em: <https://escolsexponenciais.com.br/exnews/grupo-de-escolas-premium/>. Acesso em: 20 set. 2023.
- CORREA, C. **Sonho grande**: como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupura revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- COSPITO, G. Hegemonia. In: LIGUORI, G.; VOZA, P. (orgs.). **Dicionário Gramsciano**. São Paulo: Boitempo, 2017, p. 365-368.
- CPI DAS AMERICANAS, 13 jun. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=wPqWogcgbQ&list=TLGGxcWV9TBPzYA2MjAyMw>. Acesso em: 22 set. 2023.
- DIEGUEZ, C. Americanas, a fraude titânica. **Revista Piauí**, edição 201, jun. 2023. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/materia/a-fraude-titanica/>. Acesso em: 21 set. 2023.
- DREIFUSS, R. **1964**: a conquista do Estado. Ação Política, Poder e Golpe de Estado. Petrópolis, Vozes, 1981.
- FARIAS, A. Conglomerado de aparelhos privados de hegemonia Lemann e sócios. **Germinal: Marxismo E educação Em Debate**, Salvador, n. 13, v.2, 735–765, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/44302>. Acesso em: 20 set. 2023.
- FERNANDES, V. **Jorge Paulo Lemann volta a ser a pessoa mais rica do Brasil**. Forbes Money, 31 mar. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2023/03/jorge-paulo-lemann-volta-a-ser-a-pessoa-mais-rica-do-brasil/>. Acesso em: 23 jan. 2024.
- Leia mais em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2023/03/jorge-paulo-lemann-volta-a-ser-a-pessoa-mais-rica-do-brasil/>
- FIFER, B. **Dobre seus lucros**: 78 maneiras de reduzir os custos, aumentar as vendas e melhorar drasticamente os resultados de sua empresa em seis meses ou menos. 2ed. Rio de Janeiro: Agir, 2012.
- FONTES, V. **O Brasil e o capital-imperialismo**: teoria e história. 3ed. Rio de Janeiro: EPSJV/UFRJ, 2010.
- FUNDAÇÃO ESTUDAR. Disponível em: <https://www.estudar.org.br/>. Acesso em: 20 set. 2023.
- FUNDAÇÃO LEMANN. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/>. Acesso em: 20 set. 2023.
- FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório de atividades 2003**. São Paulo: Fundação Lemann, 2003.
- FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório de atividades 2012**. São Paulo: Fundação Lemann, 2012.
- GERA VENTURE. Disponível em: <https://geracapital.com/>. Acesso em: 20 set. 2023.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Introdução ao estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce. Volume 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo.: Civilização brasileira, 2001.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. Temas de cultura. Ação católica. Americanismo e fordismo. 2ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2007.
- GUIMARÃES, B. B2W incorpora Lojas Americanas e anuncia listagem de ações nos Estados Unidos. **CNN Brasil**, 28 abr. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/lojas-americanas-e-b2w-annunciam-fusao-e-listagem-de-aco-es-nos-estados-unidos/>. Acesso em: 21 set. 2023.
- HOEVELER, R. O conceito de aparelho privado de hegemonia e seus usos para a pesquisa histórica. **Revista Práxis e Hegemonia Popular**, ano 4, n. 5, p. 145-159, Ago/Dez, 2019.
- LEMMANN QUER FAZER UM FUTURO PRESIDENTE DO BRASIL. **Isto É Dinheiro**, 08 ago. 2016. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/lemann-quer-fazer-um-futuro-presidente-do-brasil/>. Acesso em: 20 set. 2023.

LIGUORI, G. Aparelho hegemônico. In: LIGUORI, G.; VOZA, P. **Dicionário Gramsciano** (1926-1937). São Paulo: Boitempo, 2017, p.44-45.

MENDONÇA, S. O Estado ampliado como ferramenta metodológica. **Revista Marx e o Marxismo**, Niterói, v.2, n.2, jan/jul 2014, p. 27-43.

MENDONÇA, S. Pesquisando com Gramsci: sugestões metodológicas. In: MENDONÇA, S.; LAMOSA, R. (orgs.). **Gramsci e a pesquisa histórica**. Curitiba: Appris, 2018, p.7-24.

MIRANDA, A. **Os impasses das ações de duas organizações do terceiro setor na educação pública mineira e paulista na primeira década de 2000**. 2013. Orientadora: Profa. Dra. Lisete Regina Gomes Arelaro. 412f. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2013.

MONTESANTI, B. "Bancada Lemann": os políticos apoiados pelo 2º homem mais rico do Brasil. **UOL**, 22 mai. 2019. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2019/05/22/com-trajetoria-parecida-deputados-associados-a-lemann-divergem-na-politica.htm>. Acesso em: 20 set. 2023.

PEREIRA, J.N.; EVANGELISTA, O. Quando o capital educa o educador: BNCC, Nova Escola e Lemann. **Movimento - Revista de Educação**, Niterói, ano 6, n.10, p. 65-90, jan./jun. 2019.

PLAYLIST "LEMANN FELLOWS DE ALTO IMPACTO". Disponível em: [https://www.youtube.com/playlist?list=PLiRvxKpahS17LVq2AOyyO7g-3eDPRbq\\_m](https://www.youtube.com/playlist?list=PLiRvxKpahS17LVq2AOyyO7g-3eDPRbq_m). Acesso em: 22 set. 2023.

SAKATA, K. **Programa Gestão Para a Aprendizagem: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação**. 2018. Orientadora: Profa. Dra. Michelle Fernandes Lima. 204f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual do Centro-Oeste. Irati, Paraná, 2018.

TARLAU, R.; MOELLER, K. O Consenso por Filantropia: como uma fundação privada estabeleceu a BNCC no Brasil. **Currículo Sem Fronteiras**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 553-603, maio/ago., 2020.

---

## Notas

<sup>1</sup> Doutoranda pelo Programa de pós-graduação em História (PPGH) da Universidade Federal Fluminense (UFF). Bolsista CNPq. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9400359586675324>. Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7068-8099>. E-mail: [lisiacariello@hotmail.com](mailto:lisiacariello@hotmail.com).

<sup>2</sup> As operações de *open market* acontecem quando o Banco Central compra ou vende títulos de dívidas públicas a bancos comerciais.

<sup>3</sup> Na nossa última consulta ao site da Fundação Lemann, no início do mês de setembro de 2023, pudemos observar que essa seção foi renomeada para "Mais lideranças com equidade", o que pode ser considerado uma evidência, no conjunto das iniciativas mais recentes da Lemann, de um aumento da preocupação com pautas como a questão de raça e a questão de gênero.

<sup>4</sup> Desde 2020, é uma iniciativa de curto prazo voltada para os estudantes brasileiros de mestrado e doutorado das universidades apoiadas (Nos Estados Unidos a Universidade de Harvard, a Universidade de Stanford, o MIT, e a Universidade de Columbia, e, no Reino Unido, a Universidade de Oxford). De acordo com o edital do ciclo 2022/2023, a Fundação Lemann selecionaria dois candidatos que teriam a função de conectar os outros estudantes apoiados pela Lemann, bem como conectá-los com a própria fundação.

<sup>5</sup> Compõem essa iniciativa o Centro Lemann para Liderança e Equidade na Educação em Sobral (CE), três centros de pesquisa nos Estados Unidos e a Cátedra Fundação Lemann no Insper. Ainda carece aprofundamento, mas os indícios até agora estudados por nós apontam que os Centros de Excelência são os espaços de elaboração das diretrizes das políticas públicas educacionais e das seleções de profissionais estratégicos da educação, como diretores e secretários de educação.

<sup>6</sup> Estímulo à realização de seminários para debater as questões consideradas importantes no Brasil. O principal evento é a Brazil Conference, realizada desde 2015 pelos estudantes de Harvard e do MIT. Tivemos a oportunidade

---

de nos debruçar sobre a Brazil Conference, o que resultou em um texto, que pode ser consultado pelo link [https://www.niepmarx.blog.br/MM/MM2023/AnaisMM2023/72\\_MM2023\\_IDENT.pdf](https://www.niepmarx.blog.br/MM/MM2023/AnaisMM2023/72_MM2023_IDENT.pdf).

<sup>7</sup> Voltadas a estudantes negros e de baixa renda. Nessa iniciativa tem como parceiros: Instituto Singularidades, Albert Einstein, FGV e Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

<sup>8</sup> Fruto de uma parceria entre a Fundação Lemann e o Instituto Four, fundado por Wellington Vitorino, ex-bolsista da Fundação Estuda e da Fundação Lemann. Com duração de dois anos, o programa se propõe a preparar os candidatos para o idioma (inglês), para aplicação (*essays*, questionários, cartas de recomendação etc.), e se propõe a fornecer formação para os exames específicos (GRE, Toefl, IELTS, etc.), bem como acompanhamento posterior e financiamento de custos para a aplicação.

<sup>9</sup> É também um programa do Instituto Four, cujo objetivo é formação para os negócios.

<sup>10</sup> Iniciativa que busca recrutar pessoas – não há evidência da necessidade de formação em licenciaturas/pedagogia - para serem professoras de escolas públicas em áreas de vulnerabilidade por dois anos. Cf: <https://www.ensinabrasil.org.br/>.

<sup>11</sup> Considerando:

Público: universidades, cargos de concurso

Privado: empresas, universidade privada

Sociedade civil: aparelhos privados de hegemonia

Sociedade política: cargo comissionado

Recebido em: 29 de set. 2023

Aprovado em: 17 de abr. 2024