

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

GUILHERME AFONSO MONTEIRO DE BARROS MARINS

**A AMPLIAÇÃO SOCIOMETABÓLICA DO CAPITAL NA/POR MEIO DA
EDUCAÇÃO PÚBLICA: a iniciativa da Fundação Lemann (2002-2021)**

CAMPO GRANDE, MS 2024

GUILHERME AFONSO MONTEIRO DE BARROS MARINS

**A AMPLIAÇÃO SOCIOMETABÓLICA DO CAPITAL NA/POR MEIO DA
EDUCAÇÃO PÚBLICA: a iniciativa da Fundação Lemann (2002-2021)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Faculdade de Educação, como requisito para a obtenção do título de Doutor

Área de concentração: Educação

Linha de Pesquisa: História, Políticas, Educação; Grupo de Políticas Públicas em Educação

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Helena Andrade de Brito

CAMPO GRANDE, MS 2024

GUILHERME AFONSO MONTEIRO DE BARROS MARINS

**A AMPLIAÇÃO SOCIOMETABÓLICA DO CAPITAL NA/POR MEIO DA
EDUCAÇÃO PÚBLICA: a iniciativa da Fundação Lemann (2002-2021)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Faculdade de Educação, como requisito para a obtenção do título de Doutor.

Área de concentração: Educação.

Campo Grande, MS, 12 de agosto de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dr.^a Silvia Helena de Andrade Brito (Presidente)
Faculdade de Educação
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Fabiano Antônio dos Santos (Membro titular)
Faculdade de Educação
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof.^a Dr.^a Maria Dilnéia Espíndola Fernandes (Membro titular)
Faculdade de Educação
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof.^a Dr.^a Maria Teresa Cavalcanti de Oliveira (Membro titular)
Faculdade de Educação
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Prof.^a Dr.^a Vera Maria Vidal Peroni (Membro titular)
Faculdade de Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Foi quase insuportável precisar potencializar quaisquer atributos bons que, eventualmente, possam existir em mim para findar a exposição desta tese. Compreendo, de modo inequívoco, que o sofrimento por mim sentido nos últimos três anos foi deveras ampliado pelos desdobramentos da dinâmica política vivida no Brasil desde o final de 2016. Ser sensível demais ao mundo objetivo, talvez tenha feito de mim refém ao invés de resistência.

Estou ciente de que o processo de doutoramento não se acabou, terei pela frente correções, ajustes e padronizações a serem realizadas. No entanto, frente às circunstâncias, além de escrever em primeira pessoa do singular- e não poderia ser diferente- quero agradecer nominalmente três mulheres que, independentemente das contribuições teóricas para esta tese, me acolheram em momentos muito delicados deste período. Cada uma das três me acolheu de maneira diferente, mas com suas possibilidades reais de/em ser. E, apesar de serem de gerações distintas, com vivências particulares, são mulheres de seu tempo e para além de seu tempo.

Possivelmente, penso eu, que o fato delas representarem quebras e rupturas em uma dinâmica de sociabilidade tradicional e conservadora, machista e patriarcal, que os momentos de acolhimento – por cada uma delas oferecido - sempre foi terno e afetuoso.

À minha mãe e parceira de aventuras, Maria Luiza Marins; à professora e amiga, Silvia Helena Andrade de Brito; à amiga e confidente, Michaela Camargo, agradeço-as por terem me humanizado afetiva-efetivamente e por me salvarem da vida neste período conturbado.

Às escolas municipais de Campo Grande- MS, Irmã Irma Zorzi e Pref. Manoel Inácio de Souza:

Agradeço aos colegas e equipe gestora pela complacência com o pesquisador durante o período de desenvolvimento deste trabalho. Espero que de alguma forma os conhecimentos apreendidos na construção de nossa tese possam contribuir na dinâmica pedagógica das unidades escolares.

Aos Grupos de Estudos Políticas Públicas de Educação e GEPSE/HISTEDBR-MS:

Agradeço a todos os participantes e, principalmente, às professoras Silvia Brito e Margarita Rodriguez, mediadoras do grupo, pela oportunidade da participação, pelos debates, pelo acesso aos clássicos e pela partilha dos conhecimentos.

Ao PPGEdu- FAEd- UFMS:

Agradeço ao conjunto de professoras e professores que lutam e resistem para que a universidade pública ofereça programas de pós-graduação com qualidade socialmente referenciada, na área da educação. Agradeço especialmente ao Colegiado do curso, frente às circunstâncias pessoais que resultaram na dilação do prazo para a construção desta tese, pelo amparo acadêmico e pela disposição na resolução de conflitos institucionais. Agradeço ao corpo de funcionários, representada na pessoa da técnica-administrativa Liliane Nascimento Pelzl Bittencourt, que me acompanhou nesta empreitada, facilitando os trâmites e a comunicação institucional.

À Banca:

Agradeço tanto às professoras, como ao professor que compõem a banca de avaliação deste trabalho e que, por meio de suas contribuições, enriqueceram meu trajeto acadêmico. Agradecemos, com efetiva consideração e estima, à Prof.^a Dr.^a. Maria Dilnéia Espíndola Fernandes, à Prof.^a. Dr.^a. Maria Teresa Cavalcanti de Oliveira, à Prof.^a. Dr.^a. Vera Maria Vidal Peroni, ao Prof. Dr. Fabiano Antônio dos Santos, à Prof.^a. Dr.^a. Margarita Victoria Rodríguez e à mestre Prof.^a. Dr.^a. Silvia Helena Andrade de Brito.

Este trabalho é dedicado àquelas e àqueles que, esperançosos pela História, atuam na realidade concreta para desenvolverem as condições necessárias à construção de um outro modelo de sociabilidade humana.

“Não basta fugir. É preciso
fugir no bom sentido.

Fugir do tédio, da fome, da guerra!
Não se deve fugir excentricamente. É preciso fugir
concentricamente. Fugir o mundo, para poder
reinventá-lo um dia. Quem sabe, maior, mais
verdadeiro, mais essencial, mais justo”.
(Não basta fugir. *Charles Ferdinand Ramuz*)

RESUMO

A Fundação Lemann (FL), e seu papel na produção/reprodução do conglomerado 3G-Lemann, por meio de suas ações no campo da educação, no período 2022 a 2021, é nosso objeto de investigação nessa tese, relacionada institucionalmente ao Programa de Pós-Graduação em Educação/Faculdade de Educação/UFMS-Campo Grande, Linha de Pesquisa “História, Políticas, Educação”. Para demonstrarmos como se relacionam estes elementos – a FL e a sociedade do Capital, precisamos compreender o Estado moderno – parte fundamental do sistema sociometabólico do capital - para desvendarmos como, por meio das finanças públicas, a iniciativa privada ganha fôlego para perpetuar seus interesses e com isso a sociabilidade burguesa se mantém vigente: esse é nosso objetivo geral neste trabalho. Para tal, lançamos mão do materialismo histórico-dialético como teoria, e de fontes documentais diversas, tanto bibliográficas como aquelas produzidas pela própria FL e suas parceiras, visando reconstituir sua atuação na educação no Brasil. Realizamos esta reconstituição problematizando temáticas como a Nova Gestão Pública; a relação público-privada; as parcerias internacionais e nacionais da FL; e as mercadorias produzidas pela FL no campo educacional, voltadas tanto para escolas públicas, como para escolas públicas, como as tecnologias educacionais, entre outras. Finalizando, podemos dizer que a própria complexidade e abrangência das atividades da FL voltadas à educação pública no Brasil, que tem no Estado moderno um dos seus principais financiadores, já desvela um dos mecanismos importantes para a manutenção do sociometabolismo capitalista contemporâneo. Assim, os resultados construídos apontam que Fundação Lemann só pode ser analisada, enquanto objeto de pesquisa, se compreendermos as determinações que a compõem, relacionando a FL ao conglomerado empresarial ao qual pertence, por um lado. Por outro, também não podemos desconsiderar a crise estrutural do Capital, e seus desdobramentos sobre a produção/reprodução capitalista, que vai se constituir como elemento determinante para o presente/futuro da própria FL, e daquilo que ela representa.

Palavras-chaves: Fundação Lemann, público-privado na educação, empresariado, fundos públicos.

ABSTRACT

The Lemann Foundation (FL) and its role in the production/reproduction of the 3G-Lemann conglomerate, through its actions in the field of education during the period from 2022 to 2021, is the object of investigation in this thesis, institutionally related to the Graduate Program in Education/Faculty of Education/UFMS-Campo Grande, Research Line "History, Policies, Education." To demonstrate how these elements — FL and the society of Capital — are related, we need to understand the modern State — a fundamental part of the sociometabolic system of capital — to uncover how, through public finances, the private sector gains momentum to perpetuate its interests, thereby maintaining bourgeois sociability: this is our general objective in this work. For this purpose, we employ historical-dialectical materialism as a theoretical framework and various documentary sources, both bibliographic and those produced by FL itself and its partners, to reconstruct its role in education in Brazil. We conduct this reconstruction by problematizing themes such as New Public Management; the public-private relationship; FL's international and national partnerships; and the goods produced by FL in the educational field, aimed at both public and private schools, such as educational technologies, among others. In conclusion, we can say that the very complexity and scope of FL's activities directed at public education in Brazil, with the modern State being one of its main financiers, already reveals one of the important mechanisms for the maintenance of the contemporary capitalist sociometabolism. Thus, the constructed results indicate that the Lemann Foundation can only be analyzed, as a research object, if we understand the determinations that compose it, relating FL to the business conglomerate to which it belongs, on one hand. On the other hand, we also cannot disregard the structural crisis of Capital and its implications for capitalist production/reproduction, which will constitute a determining element for the present/future of FL itself and what it represents.

Keywords: Lemann Foundation, public-private in education, entrepreneurship, public funds.

RESUMEN

La Fundación Lemann (FL) y su papel en la producción/reproducción del conglomerado 3G-Lemann, a través de sus acciones en el campo de la educación, durante el período de 2022 a 2021, es nuestro objeto de investigación en esta tesis, relacionada institucionalmente con el Programa de Posgrado en Educación/Facultad de Educación/UFMS-Campo Grande, Línea de Investigación “Historia, Políticas, Educación”. Para demostrar cómo se relacionan estos elementos – la FL y la sociedad del Capital, necesitamos comprender el Estado moderno – parte fundamental del sistema sociometabólico del capital – para revelar cómo, a través de las finanzas públicas, la iniciativa privada gana impulso para perpetuar sus intereses y, con ello, la sociabilidad burguesa se mantiene vigente: este es nuestro objetivo general en este trabajo. Para ello, utilizamos el materialismo histórico-dialéctico como teoría, y diversas fuentes documentales, tanto bibliográficas como aquellas producidas por la propia FL y sus socios, con el objetivo de reconstruir su actuación en la educación en Brasil. Realizamos esta reconstrucción problematizando temas como la Nueva Gestión Pública; la relación público-privada; las asociaciones internacionales y nacionales de la FL; y las mercancías producidas por la FL en el campo educativo, dirigidas tanto a escuelas públicas como a escuelas privadas, como las tecnologías educativas, entre otras. Finalmente, podemos decir que la propia complejidad y amplitud de las actividades de la FL dirigidas a la educación pública en Brasil, que tiene en el Estado moderno a uno de sus principales financiadores, ya revela uno de los mecanismos importantes para el mantenimiento del sociometabolismo capitalista contemporáneo. Así, los resultados contruidos señalan que la Fundación Lemann solo puede ser analizada, como objeto de investigación, si comprendemos las determinaciones que la componen, relacionando la FL con el conglomerado empresarial al que pertenece, por un lado. Por otro lado, tampoco podemos ignorar la crisis estructural del Capital, y sus desdoblamientos sobre la producción/reproducción capitalista, que se va a constituir como elemento determinante para el presente/futuro de la propia FL y de aquello que ella representa.

Palabras clave: Fundación Lemann, público-privado en la educación, empresariado, fondos públicos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conglomerado 3G-Lemann – retrato de 2021.....	41
Figura 2 - Sócios da Laticínios Leca Limitada em 1938.....	63
Figura 3 - Distribuição da produção industrial no mundo – 1880 a 1980.....	69
Figura 4 - Jorge Paulo Lemann na Invesco, ano de 1963.....	76
Figura 5 - Tigre da Invesco – 1965.....	77
Figura 6 - Classificação da Fundação Lemann como OSCIP - 2012.....	118
Figura 7 - Receita Bruta e Lucro Operacional: AMBEV - 1998 a 2000	121
Figura 8 - Empresas parceiras da IBTS.....	149
Figura 9 - Logomarcas dos Centros Lemann de Estudos.....	153
Figura 10 - Malha ferroviária da CXS no ano de 2009 – EUA.....	161
Figura 11 - Fundação Lemann: Nossa história – <i>website</i> 2018.....	270
Figura 12 - Fundação Lemann: Nossa história – <i>website</i> 2020 (maio).....	271
Figura 13 - Fundação Lemann: Sobre nós – <i>website</i> 2021 (agosto).....	272
Figura 14 - Fundação Lemann: Quem somos – <i>website</i> 2021 (outubro).....	273
Figura 15 - Fundação Lemann: Nossa história – <i>website</i> 2021 (outubro).....	273

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Levantamento de produção: publicações por ano- 2007 a 2021.....	29
Gráfico 2 - Taxa de lucro em todo o mundo e no G7, 1963-2008.....	207
Gráfico 3 - Taxa de exploração, EUA, 1945-2010.....	208

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Identificação das empresas do conglomerado 3G- Lemann.....	19
Quadro 2 - Projetos, programas e ações educacionais com investimento e participação da Fundação Lemann- 2003 a 2010.....	96
Quadro 3 - Comparativo das estimativas de valores que poderiam ser doados com isenção fiscal	112
Quadro 4 - Número de trabalhos relacionados às IES.....	147
Quadro 5 - Classificação das IES norte-americanas parceiras da Fundação Lemann – THE, ARWU e RUR – a partir de 2003.....	158
Quadro 6 - Principais Indústrias de Bebida da AB INBEV nos EUA.....	163
Quadro 7 - Identificação dos emissores das perguntas na entrevista aos presidentes de 2018 – Debate TV Cultura.....	172
Quadro 8 - Propostas tecnológicas para educação com apoio da Fundação Lemann.....	181
Quadro 9 - Quadro acionário da Geekie S.A em 31 dezembro de 2013.....	197

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

3G -3G Capital

ADE - Arranjos de Desenvolvimento da Educação

ALL - América Latina Logística

AMBEV - *American Beverage Company*

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

ANPAE - Associação Nacional de Política e Administração da Educação

Anped - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

ANPUH - Associação Nacional de História

APH - Aparelho Privado de Hegemonia

ARWU - *Shangai Ranking Academic Ranking of World University*

AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem

BAND - Televisão Bandeirantes

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

BM - Banco Mundial

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BV - Bolsa de Valores

CAEd-UFJF - Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAXIM - Carteira de Importação e Exportação

CE - Estado do Ceará

CF-88 - Constituição Federal de 1988

CG - Município de Campo Grande

CHE - Confederação Helvética

Cia. - Companhia

CIEB - Centro de Inovação para a Educação Brasileira

CISC - Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral

CMESP - Centro de Mídias de Educação de São Paulo

CNE - Conselho Nacional de Educação

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CONCLAP - Conferência das Classes Produtoras do Brasil
CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação
CPI - Comissão Parlamentar de Inquérito
CPMI - Comissão Parlamentar Mista de Inquérito
CRE - Coordenadorias Regionais de Educação
CSF - Ciências Sem Fronteiras
CSN - Companhia Siderúrgica Nacional
CVM - Comissão de Valores Mobiliários
DO - Diário Oficial
DEM - Partido Democrata
DIOES - Diário Oficial do Estado do Espírito Santo
DOSP - Diário Oficial do Município de São Paulo
DOU - Diário Oficial da União
EaD - Educação a Distância
EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*
EDUCERE - Congresso Nacional de Educação
EIN - Número de Identificação do Empregador
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio
ETIN - Expansão Técnica Industrial S.A
EUA - Estados Unidos da América
FAEd - Faculdade de Educação
FEMSA - Fomento Econômico Mexicano S.A.
FHC - Fernando Henrique Cardoso
FL - Fundação Lemann
FMI - Fundo Monetário Internacional
FRM - Fundação Roberto Marinho
FVC - Fundação Vitor Cívita
GEPSE - Grupo de Estudo e Pesquisa Sociedade História e Educação
GP - Garantia *Private*
GSE - Gestão para o Sucesso Escolar
GT - Grupo de Trabalho
IAS - Instituto Ayrton Senna
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IBTS - Instituto Brasileiro de Tecnologia em Saúde
IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IES - Instituição de Ensino Superior
IGE - Instituto Gestão Educacional
ILAS - *Institute of Latin American Studies*
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPEPO - Instituto Paulista de Estudos e Pesquisas em Oftalmologia
IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica
IRS - Instituto Razão Social
JPL - Jorge Paulo Lemann
JUCESP - Junta Comercial do Estado de São Paulo
KHAN - *Khan Academy*
LAJIDA - Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
LAJIR - Lucro Antes dos Juros e Impostos
LTDA - Limitada
MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado
MCN - *Multi-Channel Network*
MEC - Ministério da Educação
MHD - Materialismo Histórico Dialético
MOOC - *Massive Open Online Course*
MP - Ministério Público
MpB - Movimento pela Base
MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OM - Organismos Multilaterais
ONG - Organização Não-Governamental
OS - Organização Social
OSC - Organizações da Sociedade Civil
OSCIP - Organização Social Civil de Interesse Público
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PB - Estado da Paraíba

PCdoB - Partido Comunista do Brasil
PCN - Parâmetros Nacionais Curriculares
PDF - *Portable Document Format*
PDRAE - Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PDT - Partido Democrático Trabalhista
PE - Estado de Pernambuco
PF - Pessoa Física
PJ - Pessoa Jurídica
PL - Projeto de Lei
PMDB - Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PNDE-Periódicos - Programa Nacional Biblioteca nas Escolas-Periódicos
PNE - Plano Nacional de Educação
PODEMOS - Partido Podemos
PPGEdu - Programa de Pós-graduação em Educação
PPP - Parcerias Público-privadas
PR - Estado do Paraná
PROPP - Pró-reitora de Pós-graduação
PSB - Partido Socialista Brasileiro
PSDB - Partido Social Democrático Brasileiro
PSL - Projeto de Lei do Senado
PT - Partido dos Trabalhadores
PTB - Partido Trabalhista Brasileiro
QSA - Quadro de Sócios e Administradores
RBE - Revista Brasileira de Educação
RBI - *Restaurants Brands International*
REM - Reforma do Ensino Médio
RGE - Revista Gestão Escolar
RIR - Regulamentos de Imposto de Renda
RJ - Estado do Rio de Janeiro
RNE - Revista Nova Escola
RP - Município de Ribeirão Preto
RR- Estado de Roraima
RS - Estado do Rio Grande do Sul

RUR - *Round University Ranking*

S.A - Sociedade Anônima

SCIELO - *Scientific Eletronic Library Online*

SEB - Sistema Educacional Brasileiro

SEDUC-MT - Secretaria de Estado da Educação de Mato Grosso

SEDUCs - Secretarias de Educação

SEDUC-SP - Secretaria de Educação do Estado de São Paulo

SEDU-ES - Secretaria de Estado da Educação de Espírito Santo

SEE-SP - Secretaria de Estado da Educação de São Paulo

SEMED-CG - Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande

SENAC - Serviço Nacional da Aprendizagem

SISU – Sistema de Seleção Unificado

SME-RJ - Secretaria Municipal de Educação

STEM - Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática

SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito

TCC - Trabalhos de Conclusão de Curso

TCI - *The Children's Investment Fund*

THE - *Times Higher Education*

TO - Estado do Tocantins

TPE - Todos pela Educação

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UNIDIME - União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

USA - *United State of America*

SUMÁRIO

1. Introdução	14
1.1 O conglomerado 3G–Lemann	14
1.2 Por que escolhemos este objeto de pesquisa?	21
1.2.1 Uma visão panorâmica sobre a produção científica acerca da Fundação Lemann (2018-2021)	23
1.3 Nosso problema de pesquisa	30
1.4 Os objetivos de nossa tese	34
1.5 Nossa metodologia	35
1.6 Organizar para explicar	44
 2. O Sociometabolismo do Capital e a Fundação Lemann	46
2.1 O desenvolvimento do capitalismo no Brasil, e a constituição da riqueza de Jorge Paulo Lemann	50
2.2 Do cacau ao capital financeiro: a constituição das bases materiais de Jorge Paulo Lemann	53
2.3 Jorge Paulo Lemann, o início financista	67
2.4 Jorge Paulo Lemann, o financista: a constituição do conglomerado 3G-Lemann - entre o banco, o malte e o varejo	80
2.5 Fundação Lemann! Qual? O instituto ou a Associação? A nacional ou a estrangeira?	92
2.6 A estruturação política do cenário brasileiro para a criação das “instituições parceiras”	102
2.6.1 As Comissões Parlamentares de Inquérito, avanços no aperfeiçoamento das PPP	112
2.6.2 O público-privado pelas reestruturações da Lei nº 13.019/2014: a sanha empresarial	119
 3. A Fundação Lemann como objeto de pesquisa e sua atuação no campo educacional (primeira parte)	123
3.1 A Fundação Lemann e a Nova Gestão Pública	124
3.2 O Público-privado na educação	128
3.3 A Fundação Lemann como protagonista no campo educacional	140

3.4 Parcerias internacionais, apoio e financiamento de pesquisa	145
4. A Fundação Lemann como objeto de pesquisa e sua atuação no campo educacional (segunda parte)	165
4.1 Mecanismos para construção de autoridade e legitimidade da FL sobre a educação	165
4.2 Uso das tecnologias digitais	176
5. À guisa de considerações finais: o Sociometabolismo do Capital em crise, e a presença da Fundação Lemann	205
6. Referências	212
7. Apêndices	270
7.1 O website da Fundação Lemann, de 2018 a 2023	270
8. Anexos	275
8.1 Comprovante de Inscrição de Situação Cadastral da Fundação Lemann “brasileira”	275
8.2 Cadastro da Lemann Foundation na Suíça	276
8.3 Comprovante de Inscrição de Situação Cadastral da Fundação Lemann “suíça”	277

1. INTRODUÇÃO

Institucionalmente, esta tese vincula-se ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - *campus* de Campo Grande (PPGEdu/FaEd/UFMS-CG) e está atrelada à linha de pesquisa **História, Políticas, Educação**.

O objeto de nossa investigação é a Fundação Lemann (FL) e, mais particularmente, suas ações¹ direcionadas à educação pública no Brasil. Em vista disso, começamos esta exposição apresentando nosso objeto.

Autodenominada “uma organização familiar, sem fins lucrativos”, (Fundação Lemann, c2018b)², a FL iniciou suas atividades em 2002 com o objetivo de apoiar e desenvolver “projetos que contribuam para o desenvolvimento social e econômico do Brasil, em especial aqueles relacionados ao ensino público” (Fundação Lemann, 2003, p. 10). Diante da “carência na área educacional” brasileira (Fundação Lemann, 2003, p. 8), a fundação busca “introduzir no ensino público e na educação em geral o princípio de foco em resultados para” contribuir “no aperfeiçoamento da instrução no país”, tornando-o mais competitivo enquanto “nação” e diminuindo “o desnivelamento social da população brasileira” (Fundação Lemann, 2003, p. 8). “Sempre em parceria com Governos e outras entidades da sociedade civil”, a FL procura “caminhos que funcionam na escala dos desafios do Brasil” (Fundação Lemann, c2018b).

1.1 O conglomerado 3G-Lemann

Para que a exposição sobre a Fundação Lemann, diante da proposta desta tese, se torne mais palpável ao leitor e de modo que consigamos sistematizar melhor os textos desenvolvidos, se faz fulcral tecermos

¹ O conceito de **ações** será utilizado como referência genérica ao conjunto de atividades, programas, propostas, projetos, incentivos, patrocínios, financiamentos, articulações empresariais, fomentos, relações e parcerias desenvolvidas pela Fundação Lemann ou concernentes a ela. Quando necessário, especificações serão apontadas.

² As informações obtidas pelo endereço eletrônico da Fundação Lemann em 2018 (Fundação Lemann, c2018b) não estão mais disponíveis atualmente (em 2023) pelo acesso comum ao seu *website*. Para acessá-las utilizamos a ferramenta *online WayBack Machine*, explicitada na subseção 1.5 Nossa Metodologia, localizada nesta introdução.

considerações a respeito do conglomerado empresarial ao qual a FL pertence³. Dessa forma, evitamos problematizar a FL de maneira isolada: além de mostrá-la relacionada ao seu criador, Jorge Paulo Lemann (JPL), identificamos personagens e organizações que - também pertencentes ao mesmo conglomerado empresarial que a fundação - auxiliam a compreensão da unidade capitalista que chamamos de 3G-Lemann. Neste sentido,

[...] é preciso ter em mente que apesar das distinções entre capitais investidos em setores específicos, e de seus interesses particulares, as suas frações constituem apenas elos do movimento do capital tomado como um todo. Esse é o cerne da questão e precisa ser lembrado permanentemente (Fontes, 2019, p. 259).

Com base na forma como se desenvolveu este conglomerado empresarial (Figura 1), atrelado aos marcos legais brasileiros, evidenciamos o interesse na criação de Pessoa Jurídica (PJ) do tipo sem fins lucrativos, vinculada ao grupo. Concebemos que a caracterização do que é a FL e o papel que cumpre no desenvolvimento sociometabólico do Capital ⁴ passa, indubitavelmente, pela intrínseca relação imediata que ela possui com as outras empresas do conglomerado.

Ao nos referirmos às empresas privadas do grupo, isto é, aquelas voltadas **exclusivamente** ao mercado, conceberíamos, *grosso modo*, que são capitaneadas pela controladora (PJ) intitulada como 3G Capital (3G). Além de JPL, a 3G é comandada pelos acionistas fundadores Marcel Telles e Alberto (Beto) Sicupira. Estes três personagens compõem o quadro majoritário de **comando da controladora**. Anunciar os nomes destes sujeitos não indica que a leitura que fazemos deste contexto recaia sobre aspectos personalísticos, no entanto e contraditoriamente, não podemos deixar de abarcar o papel desses sujeitos na dinâmica geral do grupo. Pois, como poderemos perceber, cada um deles fundou, anteriormente a criação da FL, em 2001, pelo menos uma

³ Mesmo que façamos esta apresentação, com o auxílio da figura 1, antes do levantamento de produção, a pertinência desta subseção recai sobre atributos que comentaremos a seguir, ao tratarmos de o Conglomerado 3G-Lemann.

⁴ A palavra **Capital**, redigida com a letra - **c** - maiúscula, designará o modo de produção e reprodução da vida que determina, por sua lógica interna, as relações sociais e a constituição dos sujeitos coletivos e individuais. Ao ser redigida com a letra - **c** - minúscula designará as formas fenomênicas e objetivas pelas quais o Capital se apresenta: capital produtivo, capital dinheiro, capital fundiário, capital mercadoria, capital variável, capital constante, capital financeiro, etc. Esta escolha é meramente expositiva, não almejamos criar implicações de ordem teórica a este respeito.

organização do tipo sem fins lucrativos, concebidas como Organizações da Sociedade Civil (OSC).

Dado o objeto de pesquisa, que aliás, desde 2015/2016 se sobressai pelas ações desenvolvidas frente as demais OSC dos três empresários, bem como a figuração de JPL ao reunir os demais sócios em torno de sua riqueza, herdada e acumulada pelo menos desde o primeiro quartil de 1900⁵, definimos a nomenclatura do conglomerado como **3G-Lemann**.

Por meio do esquema abaixo, Figura 1 - Conglomerado 3G-Lemann – retrato de 2021, apontamos as vinculações diretas de controle empresariais o constituem, até aquele ano⁶.

A apresentação do esquema pode ser, à princípio, dividida em três partes. A primeira, o **Núcleo Duro**⁷, visualizada à esquerda, dentro da elipse tracejada, é composta por pessoas físicas, sócios entre si: Jorge Paulo Lemann (nº 1), Marcel H. Telles (nº 2) e Carlos Alberto Sicupira (nº 3). A segunda, também ao lado esquerdo da imagem, acima e abaixo do Núcleo Duro, estão as OSC ligadas aos nomes dos três sócios. A terceira parte, à direita do pontilhado, são as organizações que tem como finalidade o lucro, que por sua vez está subdividida em duas partes. A primeira parte constituída por empresas controladas diretamente pela 3G Capital, a qual está sob o comando dos sócios-fundadores, e a segunda parte representa aquelas controladas por, ou tendo como investidor principal, JPL (nº1).

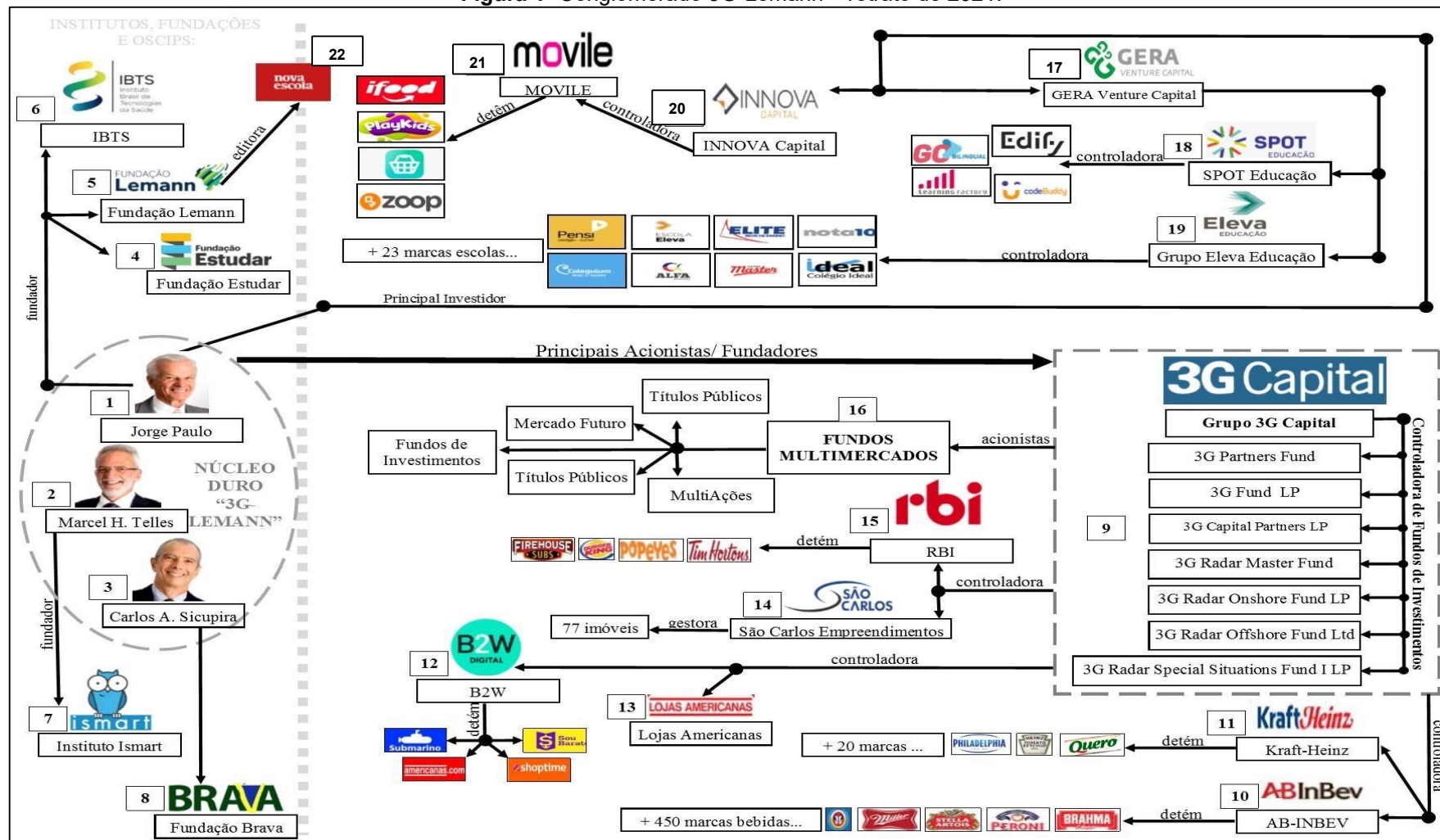
Cada retângulo representa uma empresa/instituição, ou marca de produto/serviço, que o grupo 3G–Lemann controla direta ou indiretamente. Em que pese a dificuldade na obtenção de informações consolidadas sobre as

⁵ Trataremos deste assunto a partir da seção 2 deste trabalho, especificamente na subseção 2.1 **O desenvolvimento do capitalismo no Brasil e a constituição da riqueza de Jorge Paulo Lemann**.

⁶ Embora nosso marco temporal se estenda até o ano de 2022, não houve mudança significativa nesta configuração até 2023, quando o conglomerado começou a enfrentar os problemas relativos às Lojas Americanas que, no dia em 19 de janeiro de 2023, teve o seu pedido de recuperação judicial aceito pelo Tribunal Regional do Rio de Janeiro, “[...] levando assim à paralisação das execuções judiciais de dívidas” (Rodrigues, 2024).

⁷ O termo **Núcleo Duro** é assim referido por Cristiane Corrêa ao trio de empresários no livro **Sonho Grande**: como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo (Corrêa, 2013).

Figura 1- Conglomerado 3G-Lemann – retrato de 2021.



Fonte: Elaborado pelo autor.

empresas e principalmente as companhias expostas na Figura 1, e sistematizadas no Quadro 1, temos ciência que as relações entre as organizações são muito mais complexas. Os vínculos das organizações ainda são marcados pelas presenças de outros sujeitos individuais e coletivos; pelas inter-relações acionárias; por subsidiárias industriais e comerciais, e ainda, de acordo com Alves (2019): pelas conexões do Núcleo Duro, e de seus familiares, com empresas de tipo *offshore* localizadas em paraísos fiscais. Ainda, como contributivo a este tocante, existem participações acionárias do grupo 3G-Lemann que são minoritárias e pulverizadas em organizações/conglomerados de tipo S.A -abertas ou fechadas- que dificultam exposição completa das articulações e participações completas do grupo.

Todavia, o esquema cumpre a função de expor, mesmo de modo simplificado, o porte do conglomerado do qual a FL faz parte e principalmente apontar as principais organizações que são controladas pelo grupo 3G-Lemann. Abaixo, identificamos os nomes das empresas expostas na Imagem 1, acompanhadas de brevíssimas descrições.

O quadro explicativo, Quadro 1, expõe as variadas áreas de atuação econômica do grupo 3G-Lemann, mostra **conglomerados controlando outros conglomerados** de empresas, que por sua vez detém marcas de produtos e serviços. O **portfólio** é diversificado, pois vai desde a produção de mercadorias e, dessa forma, perpassa a indústria alimentícia e de bebidas; passando pela circulação de mercadorias - comércio varejista e eletrônico, redes de restaurantes, empreendimentos imobiliários, chegando até o capital financeiro - fundos de investimentos e, finalmente, as Fundações, que atuam nas áreas de tecnologia, saúde e educação, incluindo-se aí a abrangência dos segmentos de cada área.

Cada tipo de negócio, companhias e investimentos guardam suas singularidades e representam formas distintas de operação, inclusive modelos diferentes de gerar renda – lucratividade - aos seus controladores/proprietários/acionistas.

Quadro 1- Identificação das empresas do conglomerado 3G-Lemann

(Cont.)

Nº	Nome	Observação
1	Jorge Paulo Lemann	Controladores da 3G- Capital.
2	Marcel Herrmann Telles	
3	Carlos Alberto Sicupira	
4	Fundação Estudar	Criada em 1991 por Jorge Paulo Lemann tem o objetivo a concessão de bolsas de estudos em nível superior.
5	Fundação Lemann	A versão suíça, <i>Lemann Foundation</i> foi criada em 2001, e legalizada no Brasil em 2013. A versão brasileira foi criada em 2011.
6	Instituto Brasileiro de Tecnologia em Saúde (IBTS)	OSCIP fundada por JPL e Leonardo Metsavaht, no ano de 2009, com o objetivo de aproximar a ciência básica do mercado e interesses corporativos.
7	Instituto Ismart	O Instituto Social Maria Telles, criado por Marcel Herrmann Telles no ano de 2000, concede bolsas de estudos – por meio de processos seletivos – a estudantes de escolas públicas.
8	Fundação Brava	Criada em 2003 por Alberto Sicupira, tem por objetivo desenvolver motivação, o engajamento e as competências das pessoas que trabalham na administração pública.
9	3G Capital	Pessoa jurídica sediada nos EUA, caracteriza-se como Private Equity , sociedade fechada e de tipo anônima que concentra seus investimentos em empresas já consolidadas no/do mercado, é composta por PJ de tipo fundos de investimentos que controlam diretamente, e/ou entre si, diferentes empresas.
10	Ab-INBEV	Maior conglomerado de cervejarias do mundo, detentora de mais de 450 marcas de cerveja, atua também no setor de bebidas não-alcóolicas. No Brasil é responsável pelo engarrafamento dos refrigerantes da marca Pepsi.
11	Kraft-Heinz*	Fundada em 2015, a marca é a união de duas ex-concorrentes do ramo alimentício, possui mais de 20 marcas e 200 produtos.
12	B2W	Empresa de comércio eletrônico criada em 2006, detentora das marcas: Americanas.COM, Submarino, Shoptime e SouBarato.
13	Lojas Americanas	Fundada em 1929 no Rio de Janeiro, foi comprada pelo Núcleo Duro em 1982. Ao absorver a rede de locação de filmes, <i>Blockbuster</i> em 2007, apresentou-se em dois formatos: lojas tradicionais e as lojas <i>express</i> . Em 2020 contava com 3500 lojas físicas no país.

Quadro 1- Identificação das empresas do conglomerado 3G-Lemann

(Conc.)

14	Empreendimentos São Carlos	Até 1989 as Lojas Americanas funcionavam em sede própria. Frente às mudanças na legislação brasileira, a fim de diminuir o pagamento de impostos, os imóveis passaram para a São Carlos que foi criada como gestora de imóveis. Em 2021 o <i>portfólio</i> da companhia possuía 77 imóveis avaliados em R\$ 5,0 bilhões.
15	<i>Restaurants Brands International</i> (RBI)	Marcas de Restaurantes Internacionais dos quais fazem parte as redes de restaurantes: Tim Hortons; <i>Burger King</i> ; Popeye; e <i>Fire House Subs</i> .
16	Fundos Multimercados	Fundos de investimento que aplicam capital em diferentes ativos, buscando a melhor rentabilidade.
17	GERA Venture Capital	Gestora de investimentos de risco, conhecida como Venture Capital . Realiza aplicações em empresas de tamanho médio e pequeno ainda não consolidadas no mercado voltadas aos negócios da educação privada, são controladas pela GERA: Grupo Eleva e SPOT Educação. JPL é o maior investidor individual da empresa.
18	SPOT Educação	É uma holding composta por empresas de escolas de idioma: Cultura Inglesa, codeBuddy, Edify, Go Bilingual e Hyper English.
19	Grupo Eleva Educação	O grupo é formado por 27 marcas de escola, está presente em 17 estados brasileiros e no Distrito Federal, possui ao todo 180 unidades escolares voltadas a educação básica.
20	INNOVA Capital	Com as mesmas característica da GERA, a INNOVA volta-se para o setor de tecnologia digital. Estão sob seu comando as empresas/marcas: <i>Ifood</i> , <i>Playkids</i> e Zoomp.
21	Movile	Controlada pela INNOVA Capital, é a criadora dos aplicativos digitais.
22	Nova Escola	Revistas de tipo <i>magazine</i> criadas pela Fundação Civita e que a partir de 2016 passaram a ser publicadas sob responsabilidade da FL.

Fonte: elaborado pelo autor.

1.2. Por que escolhemos este objeto de pesquisa?

Os apontamentos feitos até aqui indicam que o problema de pesquisa desta tese não foi estabelecido aprioristicamente, foi construído a partir da aproximação que fizemos com o objeto de pesquisa pelo levantamento de produção. Ao não conhecermos, inicialmente, o movimento que nos propúnhamos estudar, a Fundação Lemann, não poderíamos estabelecer o que de fato se traduziria como um problema que ainda não teria sido respondido.

Até os meados de 2018, no momento anterior à submissão de nosso pré-projeto de pesquisa ao processo seletivo do doutorado, a FL não havia se efetivado como objeto de pesquisa. Aspirávamos abordar o **Programa Ensina Brasil**, proposta de formação docente na rede pública de educação do estado de MS, implementada pelo Decreto Estadual nº 14.602 de 31/10/2016, com efetivo início no ano de 2017 (Mato Grosso do Sul, 2016).

Nos levantamentos de produção preliminares e específicos a este programa de formação, encontramos poucas publicações em nível nacional e nenhuma, vide o ano de promulgação do decreto estadual, produzida em MS. Complementarmente, a análise específica desta política no MS, só poderia ser feita se dados - a partir da efetiva implantação e operacionalização do programa - existissem e representassem elementos significativos para nossa pesquisa, posto que, a princípio, o programa seria executado em dois anos, findando, portanto, em 2019 (Mato Grosso do Sul, 2016).

Paralelamente à investigação preliminar feita sobre o Ensina Brasil, constatou-se que a FL era a principal promotora do programa. Posto isso, os documentos da FL, Relatórios Anuais dos anos de 2003 a 2016, disponíveis à época, foram examinados. Por sua vez, isso nos mostrou que o Ensina Brasil representava apenas uma dentre outras ações voltadas à educação pública brasileira, capitaneadas pela FL⁸.

⁸ Até 2018, as ações divulgadas pela FL em seus relatórios foram as seguintes : Programa de Apoio ao Ensino Técnico e Agrotécnico (2003); Escola Campeã (2003 a 2004); Gestão para o Sucesso Escolar (2003 a 2010); CONSED-RH (2004 a 2010); Curso de Especialização em Gestão Escolar (2005 a 2011); Parceiros da Educação (2007 a 2012); Curso de Pós Graduação para Gestores e Líderes Educacionais (2009 a [...]); Seminário de Líderes em Gestão Escolar (2010 a [...]); Rede Lídera (de 2012 a [...]); Portal QEDu (de 2012 a [...]); Seminário de Políticas Educacionais (de 2013 a [...]); Gestão para Aprendizagem (de 2013 a [...]); Parceria INEP (de 2013 a [...]); Movimento BNCC (de 2014 a [...]) e Ensina Brasil (de 2015 a [...]) (Fundação Lemann, [2003 ... 2020]).

Diante dessas atividades, a análise das ações envolvendo a FL até aquele momento, quanti e qualitativamente, poderiam expressar melhores elementos que permitissem mediações mais complexas e robustas quando comparadas às análises de apenas **uma de suas** ações. A FL se mostrou mais complexa, ela poderia responder o que era o Ensina Brasil, mas o contrário não seria possível⁹. Para reforçar a FL como objeto de pesquisa, citamos outros três aspectos que foram diagnosticados, igualmente pertinentes e contributivos á escolha de nosso objeto de pesquisa.

O primeiro deles refere-se às menções feitas à FL em dois documentos elaborados pelo Banco Mundial (BM)¹⁰: ***Technologies in education across the Americas: the promise and the peril – and some potential ways forward*** publicado em 2016, e ***Through the Looking Glass Can Classroom Observation and Coaching Improve Teacher Performance in Brazil?***¹¹, publicado em 2017.

Pesou o fato, marcando o segundo aspecto, que as *magazines*: Revista Nova Escola e Revista Gestão Escolar¹², com circulação média mensal¹³ de 130 mil exemplares comercializados, passaram a ser editadas - a partir de 2016 - pela FL. Com foco na educação pública, as duas revistas - anteriormente sob o domínio da Editora Abril (Grupo Abril - Família Civita) - fortaleceram nosso interesse sobre compreender a FL.

O terceiro, e último aspecto, resultante dos dois antecessores, ocorreu na devolutiva do levantamento de produção feito. Ao utilizarmos o descritor **Fundação Lemann** em bases de dados e tendo como critério as pesquisas na área de educação publicados até o mês de maio de 2018, o levantamento apontou 9 publicações. Com este resultado a FL consolidou-se como objeto de

⁹ Marx (2011a) ao discorrer sobre a produção da riqueza, critica e supera Adam Smith, ao propor que o ponto de partida para análise da Economia Política deveria partir da categoria Trabalho, pois é nela que “[...] as abstrações mais gerais surgem unicamente com o desenvolvimento concreto mais rico, ali onde um aspecto aparece como comum a muitos, comum a todos”. (p. 82).

¹⁰ Trabalhos como de Dale (2004), Leher (2003; 1999), Martins (2009), Neves; Pronko (2008), Santos (2012) e Soares (2009) apontam o BM como um dos principais organismos multilaterais influenciadores das políticas educacionais para os países periféricos como o Brasil.

¹¹ Tradução livre dos títulos dos documentos: **Tecnologias na educação nas Américas: a promessa e o desafio – e possíveis caminhos a seguir; Através do espelho: observação e treinamento na sala de aula podem melhorar o desempenho dos professores no Brasil?**

¹² A edição da Revista Gestão Escolar acompanha a Revista Nova Escola.

¹³ Levantamento feito em 2018, por meio do endereço eletrônico do Instituto Verificador de circulação: www.ivcbrasil.org.br.

pesquisa, pois evidenciava-se que a Fundação, à época, havia sido pouco investigada¹⁴.

Posteriormente, com o pré-projeto aprovado no processo seletivo do doutorado, foi necessário aprimorar as discussões, bem como conhecer melhor o objeto de pesquisa em si. Após algumas reestruturações para compreender o que havia sido produzido academicamente sobre a FL – de maneira intencional e não intencional – adequamos a maneira de encarar e construir nossa pesquisa.

O fato do nosso objeto de pesquisa ser contemporâneo; operar nos mais variados nichos e ambientes sociais; atuar em todos os níveis e formas da educação; ser referência nos âmbitos públicos e privados; se apresentar em diferentes áreas do conhecimento; e estar em plena atividade durante o período da construção da tese fez, obrigatoriamente, com que as ideias iniciais formuladas por nós – ainda mais pela compreensão de que seria um objeto pouco explorado – fossem desmanteladas, principalmente após a realização do levantamento da produção, apresentado a seguir. Frente a isso, o problema de pesquisa que, anteriormente – de modo resumido – se estabeleceria em compreender as ações da Fundação Lemann, com ênfase no Ensina Brasil, foi radicalmente superado.

1.2.1 Uma visão panorâmica sobre a produção científica acerca da Fundação Lemann (2018-2021)

Seja pelo aumento expressivo da produção sobre nosso objeto; seja pelos limites do pesquisador, visto não ter sido possível abranger, com a mesma profundidade dedicada aos anos anteriores – daí termos optado por apenas indicar, ao final desta subseção, a modalidade e o número de trabalhos localizados para os anos de 2022 e 2023, nosso levantamento abrangeu o período 2018-2021.

No primeiro levantamento, abrangendo até o mês de maio de 2018, utilizamos o descritor Fundação Lemann, e elencamos três bases de dados para a investigação: trabalhos apresentados nas reuniões nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped-Nacional), onde

¹⁴ Os detalhes sobre o levantamento de produções serão especificados nas seções 3 e 4 desta tese.

encontramos 2 trabalhos; os acervos do Periódico Capes¹⁵ e da Scielo¹⁶, onde, respectivamente, 1 e 6 publicações foram encontradas. Além disso, focalizamos as pesquisas acadêmicas circunscritas nas Ciências Humanas e vinculadas ao campo da educação, independentemente das áreas de conhecimento diretamente relacionadas às publicações. Tivemos, com isso, um total de 9 trabalhos publicados envolvendo a FL, e naquele momento, acreditávamos que estaríamos diante de um contexto favorável à nossa pesquisa, pois o objeto de estudo nos parecia ainda pouco explorado.

Em 2019, pautados pela organização dos dados do levantamento anterior e das informações obtidas em materiais de pesquisas distintos, como os relatórios anuais da fundação, matérias jornalísticas e publicitárias, ampliamos a forma de apreender os conhecimentos elaborados que já haviam sido publicados a respeito da FL. Com isso, o critério temporal se estendeu às pesquisas publicadas até o final de 2018 e adotamos duas estratégias de investigação que se complementaram.

Na primeira estratégia, utilizamos o descritor Lemann, deste modo englobávamos os termos: Fundação Lemann, *Lemann Foundation*, Instituto Lemann e *Lemann Institute*. Com esta escolha de descritor, fizemos buscas nos seguintes bancos de dados: Catálogo de Teses e Dissertações Capes e SCIELO; nos endereços eletrônicos da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), Associação Nacional de História (ANPUH) e Congresso Nacional de Educação (EDUCERE).

Nos endereços eletrônico dessas entidades e do evento EDUCERE, fizemos a busca utilizando a ferramenta “Pesquisa Google Avançada”. Com isso, tudo no qual havia a indicação do descritor – Lemann – foi anunciado. Esta estratégia nos propiciou o levantamento de artigos vinculados aos Anais do Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, vinculados ao endereço eletrônico da ANPAE; dos eventos regionais e nacionais da ANPED; bem como os da Revista Brasileira de Educação (RBE) – também

¹⁵ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, o Periódico Capes pode ser acessado pelo endereço eletrônico: <https://www.periódicos.capes.gov.br>.

¹⁶ *Scientific Eletronic Library Online*, com acesso pelo endereço eletrônico: <https://www.scielo.br>.

vinculados ao site desta última instituição, por meio de seu endereço eletrônico oficial.

A segunda estratégia, que, devido a dificuldades encontradas no banco de dados do Periódico Capes (utilizado no levantamento de 2018), utilizou a ferramenta Google Acadêmico, foi realizada em quatro etapas. Em cada etapa utilizamos um descritor: Fundação Lemann, *Lemann Foundation*, Instituto Lemann e *Lemann Institute*. Esta busca complementou os arquivos dos anais dos eventos – regionais e nacionais - de diversos anos da ANPAE, ANPED e ANPUH, que eventualmente não estivessem alocados dentro dos domínios e registros oficiais das instituições, além de ter acrescentado as revistas científicas que estariam compreendidas no Periódico Capes.

Organizar e sistematizar os achados do segundo levantamento, utilizando as duas estratégias e pelo uso dessas ferramentas de busca, se mostrou bastante complicado. As dificuldades se apresentaram, principalmente, por quatro motivos: a) enorme duplicidade de dados; b) número excessivo de resultados encontrados¹⁷, posto que não há checagem do que foi realmente produto de uma pesquisa acadêmica. Sobre este último aspecto, no levantamento de 2019, possivelmente pelo uso do Google Acadêmico, apareceram publicações referentes a revistas de tipo *magazine*¹⁸ e livros, de tipo *e-book*, dos mais variados temas e áreas do conhecimento. Segundo Santos (2022), considerando o caráter polissêmico das palavras na língua portuguesa, devemos distinguir entre o que são periódicos, revistas de tipo magazine e jornais:

No entanto, em português, **periódico** é o termo usado para as **publicações científicas e acadêmicas**. “**Periódicos**” [sic] equivale, em inglês, aos “**journals**”. E neste sentido, **só publicações científicas são periódicos**. Para definir em maior detalhe, **um periódico divulga artigos científicos que apresentam pesquisas originais, revisões da literatura e outros textos de caráter científico que atendem o público especializado de acadêmicos e pesquisadores [...]** Uma revista é uma publicação regular que, por meio de artigos, entrevistas e narrativas pessoais, pode tratar ou de notícias e assuntos diversos ou de um tema específico. Em inglês, são as “**magazines**”. As revistas visam o público que tem interesse nestes assuntos ou temas, usam uma linguagem coloquial e compreensível para a maioria das pessoas e, quando impressas, possuem um formato de livreto contendo diversas

¹⁷ Para o descritor Fundação Lemann, por exemplo, obtivemos 2650 resultados; para Instituto Lemann, foram 52 resultados; Lemann Foundation nos mostrou 374 resultados e, por fim, Lemann Institute, apontou 150 resultados.

¹⁸ Voltaremos a esta discussão na seção 3, ao tratarmos da relação da FL com a Revista Nova Escola.

ilustrações e fotos. Um **jornal**, em português, é uma publicação destinada ao **público em geral**, cobrindo notícias nacionais e internacionais, cenários político e econômico bem como assuntos recentes de interesse do público em geral. Este jornal de notícias é o “**newspaper**” em inglês. A linguagem é formal, breve e objetiva, porém acessível. (Santos, 2022. Grifos da autora).

c) resultados anunciados por aparições do termo utilizado¹⁹; d) abrangência do descritor Lemann, que acarretou na aparição de nomes de pessoas físicas, notas de agradecimento e congratulações à fundação e a menção como fonte de referência de informações.

Diante disso, realizamos a primeira depuração, ficando com 188 trabalhos e, após uma organizada mais refinada, tendo como critério apenas as aparições de: Fundação Lemann, *Lemann Foundation*, Instituto Lemann e *Lemann Institute*, em trabalhos voltados ao campo da educação, o levantamento constituiu-se de 87 publicações. Menos de dez por cento delas, contudo, abordou a FL, ou ações promovidas por ela, como parte de seus objetos de pesquisa.

Das 87 citadas anteriormente, 20 pesquisas apontaram a FL no processo de internacionalização da educação; outras 25 publicações vincularam a Fundação ao Movimento Todos pela Educação; 32 trabalhos citaram a FL como uma das instituições privadas que apoiaram as mudanças ocorridas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e 3 trabalhos indicaram a FL como parte da Rede de Governança Privada influenciadora das políticas educacionais brasileiras. De forma geral, evidentemente que com especificidades teórico-metodológicas próprias a cada trabalho, estas 80 publicações discutiram as relações público-privadas na educação brasileira contemporânea. E entre estas 80, apenas 7 pesquisas tiveram a FL e/ou suas ações como foco e objeto de estudo, e isso fez com que persistisse nosso entusiasmo em investigá-la.

Acrescente-se aqui o fato de, até aquele momento, não ter sido localizado nenhum trabalho que abordasse as ações da FL no estado e/ou municípios de Mato Grosso do Sul, o que nos indicava que este campo de pesquisa não havia sido explorado até então.

¹⁹ Isso significa que um determinado trabalho, por exemplo, pode ter o termo “Fundação Lemann” escrito 40 vezes e outro trabalho apenas uma vez, sendo que a aparição total foi de 41 resultados.

Dessa forma, do primeiro (2017) para o segundo levantamento (2019) passamos de nove trabalhos para sete trabalhos que tiveram a FL e/ou suas ações como foco e objeto de estudo. No entanto, não tínhamos possibilidade de análise comparativa direta entre eles, pois a adoção de critérios em cada um dos levantamentos, como evidenciado, foram diferentes: principalmente artigos e trabalhos apresentados em eventos científicos, até maio de 2018. Já no segundo levantamento foram incluídos os trabalhos completos – teses, dissertações, livros, capítulos de livros – além dos artigos publicados em periódicos.

Com relação às leituras, as apreensões sobre a FL, o reconhecimento de organizações e as relações entre o conjunto de agentes se complexificava, percebemos que as respostas obtidas pelos levantamentos anteriores, 2018 e 2019, não se mostravam suficientes para explicarmos a FL e suas ações.

Diante desta constatação, efetivamos o terceiro levantamento, no ano de 2021. O descritor elencado foi apenas: Lemann. Diferentemente de 2019, não buscamos pelos nomes das organizações, e desta vez não restringimos as buscas aos debates específicos sobre os temas educacionais. As bases de dados e as ferramentas utilizadas para explorá-las continuaram as mesmas do levantamento anterior, sendo que utilizamos como critério temporal os trabalhos publicados até maio de 2021, uma referência ao mês limite utilizado no primeiro levantamento.

As diferenças de resultados entre os levantamentos não são em si mesmos encarados como equívocos, são entendidos de forma complementar, por isso os denominamos de momentos do levantamento, pois refletem um dado percurso metodológico em direção à percepção acerca da complexidade do objeto de nossa discussão. Dessa forma, percebemos que a etapa de 2018 serviu como início da efetiva aproximação dos pesquisadores com seu objeto de estudo, num nível de abstração ainda bastante elevado, próprio daquele que inicia o processo de investigação de uma dada singularidade (Marx, 2013; Alves, 2003).

Posteriormente, com apreensões mais próximas do concreto, concebido como síntese de múltiplas relações, ou unidade do diverso (Marx, 1987), outras questões foram sendo evidenciadas e compreendidas. Consequentemente, o entendimento sobre a fundação tornou-se mais complexo, permitindo que outras

determinações fossem consideradas para explicar o objeto Fundação Lemann, seus mecanismos e campo de atuação.

As publicações encontradas foram sistematizadas em planilha Excel, na qual organizamos os endereços eletrônicos correspondentes, fizemos as leituras dos resumos dos trabalhos, localizamos onde e como o descritor se encontrava no corpo de texto. Diante disso, tabulamos as seguintes informações: ano de publicação e título do trabalho; nome do evento ou da revista científica onde a publicação fora vinculada; identificação dos autores e; observações gerais a respeito da problematização referente ao descritor, Lemann. Ao final deste processo, 906 publicações estavam sistematizadas.

Posteriormente, descartamos as duplicidades de publicações²⁰, livros eletrônicos²¹ e arquivos não vinculados às produções científicas²². Após esta triagem, o conjunto conformava 751 publicações. O Gráfico 1 demonstra a quantidade de resultados obtidos no levantamento, por ano de publicação.

A primeira constatação significativa é o número de trabalhos envolvendo a temática das relações público/privado, tendo como *locus* de pesquisa a Fundação Lemann: temos 720 produtos entre 2007 e 2021, isto é, em quase 15 anos²³. Além disso, estes trabalhos caminham numa espiral ascendente que, se considerarmos os dados a cada triênio, partem de 10 trabalhos no triênio 2007-2009, para 304 trabalhos no triênio 2019-2021 – um crescimento de 3.040,0%.

Evidenciamos ainda que: a) O primeiro momento em que houve um aumento significativo de trabalhos foi entre os períodos de 2010-2012, com 25 produtos; e o período seguinte, 2013-2015, com 96 trabalhos (aumento de 384,0% no número de trabalhos). Em se tratando da Fundação Lemann, esse segundo momento histórico correspondendo àquele no qual a *Lemann Foundation* foi legalizada e organizada para atuar no Brasil.

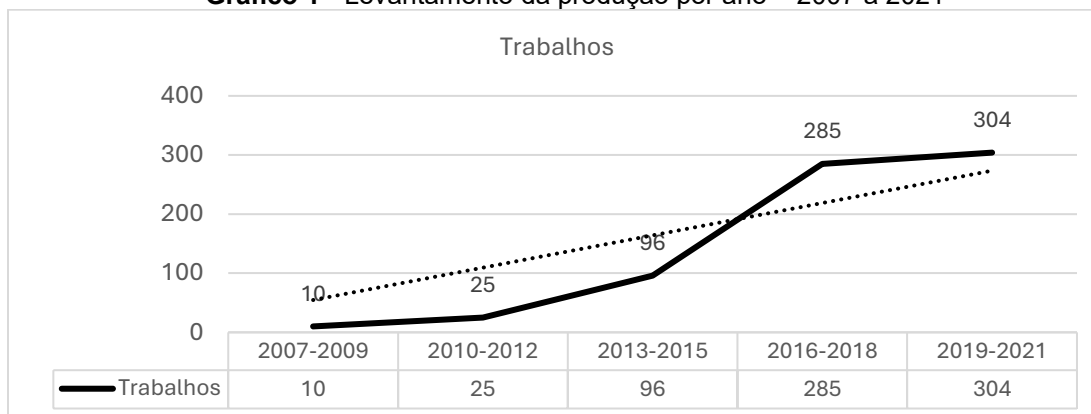
²⁰ Alguns idênticos e publicados em revistas científicas diferentes; outros idênticos, mas apresentados em diferentes idiomas.

²¹ Após análise de alguns livros, de tipo *e-book*, foi percebido: 1) muitos não possuíam acesso gratuito, impedindo um critério mais homogêneo de nossa parte; 2) necessidade de diferentes programas/aplicativos para acesso aos livros; 3) alguns livros eram fruto de dissertações e teses já elencadas no levantamento.

²² Embora as formas de apresentação se assemelhassem as de revistas científicas, alguns produtos eram artigos jornalísticos.

²³ Em uma busca realizada no banco de dados OasisBR, para os anos de 2022 a abril de 2024, foram localizados 17 trabalhos, considerando o descritor Fundação Lemann. Dadas as condições necessárias para se estender o trabalho de levantamento da produção, optamos por limitá-lo até o ano de 2021, dado o número significativo de produtos já encontrados.

Gráfico 1 - Levantamento da produção por ano – 2007 a 2021



Fonte: elaborado pelo autor.

b) Com o avanço das próprias atividades da Fundação no campo educacional, aumentam também o volume de trabalhos que têm a mesma como foco: de 96 trabalhos entre 2013-2015, passamos a 285 no triênio seguinte, 2016-2018 (crescimento de 297,9%). c) Em relação ao último triênio, de 285 produtos em 2016-2018, foram produzidos 304 trabalhos entre 2019-2021 (aumento de 106,7% entre os dois triênios). Por sua vez, os trabalhos publicados nos quatro anos com maior volume de produtos, 2018 a 2021, representando 424 publicações, correspondem a 58,9% do total levantado.

Uma informação metodológica relevante foi que durante o primeiro momento do levantamento, em 2018, não considerávamos que publicações em áreas do conhecimento distintas das atreladas às Ciências Humanas, ou que não debatessem diretamente temas educacionais, pudessem indicar algo favorável para o conhecimento acerca desse objeto. Ao verificar posteriormente que existia um número expressivo dessas ocorrências, passamos a acreditar que isso indicaria algo atrativo à nossa pesquisa. Essas publicações, em diferentes áreas e subáreas do conhecimento²⁴, indicaram a abrangência das ações das organizações Lemann.

Em outros termos, as publicações em diferentes campos do saber indicaram certo grau de influência da FL no espaço social, um “*modus operandi* tentacular, multiposicional”, conforme aponta Michetti (2020, p. 5) para se referir à FL.

²⁴ Por exemplo: Agronomia, Recursos Florestais e Engenharia Florestal, Fisiologia, Ciência da Computação, Artes, Linguística, Letras, Administração, Comunicação, Direito, Engenharia Química, Educação Física e Medicina.

Como última questão a ser apresentada nesse tópico, cabe a questão: por que este aumento significativo no número de trabalhos sobre a FL? A expansão dos trabalhos, contudo, indica ainda um outro elemento importante a ser destacado: um primeiro aspecto a ser destacado, já citado anteriormente, relaciona-se internamente com este objeto: o avanço das próprias atividades da Fundação no campo educacional, aumentam também o volume de trabalhos que têm a mesma como foco.

Um outro elemento, contudo, de caráter universal, portanto, metodologicamente decisivo para o estudo de qualquer temática singular, prende-se ao momento em que a sociedade do capital se encontra, ou seja, a presença de uma crise estrutural, como assinala Mészáros (2010).

Ora, a Fundação Lemann, e o conglomerado ao qual se filia, estão imersos nesta totalidade, que é a sociedade do Capital, particularmente marcada por uma crise estrutural global, neste momento histórico. Dessa forma, ao dinamismo que já era característico de sua atividade desde seu início, soma-se um determinante estrutural decisivo – particularmente a partir dos anos 1970 – qual seja, oferecer as condições necessárias e favoráveis para o processo permanente, contínuo e amplo de enraizamento social do conglomerado 3G-Lemann, que favoreça o processo de acumulação de capital em escala crescente.

1.3 Nosso problema de pesquisa

Pesquisas e estudos consolidados na área da educação, como veremos a partir da seção 3 desta tese, apontam o caráter burguês da FL. Mesmo que voltássemos para as especificidades das ações mediadas pela Fundação no município de CG, como o caso mencionado do Ensina Brasil, por exemplo, as contribuições do trabalho seriam exclusivamente descritivas. Pese isso, o fato de diferentes ações da FL em muitas partes do território brasileiro terem sido investigadas.

Destacamos que as discussões envolvendo a FL, bem como organizações equivalentes, e o modo *operandi* pelo qual atuam, pertencentes ao campo teórico marxista, são em grande parte responsáveis pelo aprofundamento na compreensão real sobre a fundação. Além disso, no processo de

levantamento de produção percebemos que as menções ao descritor elencado, **Lemann**, resultaram em aparições distintas da área da educação. Isso fez com que, aos poucos, fôssemos diagnosticando quais eram as correlações que a FL estabelecia com os trabalhos, os motivos por ela ser mencionada naquelas publicações. Indagávamos se seria pertinente, por exemplo, entendermos a razão de um determinado autor na área da engenharia agradecer à **organização Lemann** pela bolsa de estudos concedida. Ou, o porquê a FL se conflagraria como apoiadora de uma organização da sociedade civil que objetivava atender pacientes com problemas oculares. Ou, quais seriam os motivos de tantos vínculos da FL com uma complexa rede nacional e internacional que encampa um forte apelo ao uso das tecnologias digitais, tanto no ambiente escolar, como na sociedade de um modo geral.

Aparições como estas evidenciavam que a FL não opera somente na educação. Evidentemente os interesses classistas se manifestam de forma mais pujante nesta área, especificamente com relação às demandas sobre a formação e enquadramento da classe trabalhadora. Conforme as leituras e os aprofundamentos ocorriam, percebemos que outras organizações, congêneres à FL, agiam pela/na educação pública, a fim de proporcionar este mesmo objetivo classista.

Enquanto organização da sociedade civil, a fundação não se assume com um caráter inovador no contexto do Brasil. Dreifuss (1981) aponta que, desde 1960, já existiam pessoas jurídicas de direito privado, nomeadas à época como organizações filantrópicas, atuantes na elaboração e condução de políticas públicas, pressionando o Estado para garantir os interesses capitalistas. Especificamente com atuação na educação pública, organizações ligadas ao empresariado como a Fundação Roberto Marinho (FRM) e o Instituto Ayrton Senna (IAS), a partir, respectivamente, de 1990 (Carvalho, 1999) e 2001 (Adrião; Peroni, 2011a), figuram como exemplos que confirmam a impossibilidade de interpretar a FL como sendo inovadora neste sentido²⁵.

No contexto internacional, podemos citar duas iniciativas que reforçam nossa afirmação: a organização *Junior Achievement*, criada em 1919 nos

²⁵ Isso não significa que as ações empreendidas por organizações filantrópicas/da sociedade civil ao longo da história brasileira não guardem singulares características que as distinguem quanto às formas, forjadas e/ou disponíveis, operadas e estruturadas por/em diferentes contextos.

Estados Unidos da América (EUA), voltada à educação empreendedora para jovens em idade escolar e hoje presente em mais de 120 países (Pereira; Guimarães; Borges, 2017); e o programa voltado exclusivamente à educação pública *Teach for América*, criado no final de década de 1980 pela norte-americana Wendy Kopp, reconhecido como *Teach for All*, após sua expansão em termos mundiais (Moura; Najjar; Carneiro, 2019).

Nosso problema de pesquisa, assim, não reside na investigação sobre a pretensão burguesa e seus mecanismos, representada pela FL, de dominação ideológica pela educação pública. O cerne do problema de nossa pesquisa perpassa pelo viés ideológico-educacional, mas não se restringe a ele.

Para considerar a FL como expressão do Capital, anunciação feita no título desta tese, se faz necessário compreendermos que o sociometabolismo do Capital é um processo dinâmico e em constante movimento (Mészáros, 2011)²⁶, se apresentando na realidade social de formas singulares, subordinadas a expressão Universal do próprio Capital (Alves, 2003; Brito, 2009)²⁷.

A universalidade está marcada por leis gerais de produção e reprodução social, que por sua vez dependem de uma sociedade cindida em duas classes antagônicas: burguesa e trabalhadora. O sistema produtivo capitalista - independentemente do momento histórico e da forma como se manifesta - dinamiza-se nas relações entre propriedade privada, força de trabalho e capital para, ao final deste processo, invariavelmente, produzir mercadorias (Marx, 2011a). É justamente a mercadoria, expressão da geração de valor – vital ao Capital e assenhorado pela burguesia - que carrega em si a materialização do valor de uso e o valor de troca, este último somente realizável na “[...] utilização ou no consumo” da própria mercadoria (Marx, 2017, p. 58).

Dito isso, mesmo cientes que a força de trabalho seja uma mercadoria – de primeira grandeza e de caráter universal, advinda da forma contemporânea de Trabalho – nos questionamos como se relacionam as ações da FL com a produção das mercadorias em geral? Se a FL tivesse interesse exclusivo na formação da mercadoria força de trabalho, isto é, de modo generalista ao

²⁶ Frente ao desenvolvimento histórico da humanidade, o Capital é a forma “[...] mais poderosa – estrutura ‘totalizadora’ de controle à qual tudo o mais, inclusive seres humanos, deve se ajustar” (Mészáros, 2011, p. 96).

²⁷ Referência à unidade dialética formada pela síntese dos contrários que resulta na **diáde universal-singular**.

interesse classista burguês, os mandatários que respondem atualmente pela Fundação não poderiam realizar ações com este intuito por meio de outras organizações sociais mais antigas e renomadas em território brasileiro? Qual o sentido lógico, dentro da dinâmica do Capital, em sua forma financeirizada, da FL se apresentar em várias frentes de atuação em cenários tão distintos e complexos? Esses questionamentos formaram a base do problema de nossa pesquisa doutoral.

Diante disso, se a FL atua na educação pública brasileira e nosso intento perpassa pela demonstração de que esta ação, por meio da educação, expressa um modo de ampliação sociometabólica do Capital, o problema de pesquisa desta tese recai sobre como se efetiva a apropriação pela burguesia de espaços de sociabilidade humana, a princípio, não-mercadológicos, isto é, não imediatamente e estritamente vinculados ao setor produtivo.

Consideramos que os termos **Capital** e **educação pública** são abstrações teóricas e históricas generalistas que, apesar de serem ricas e complexas frente ao seu conteúdo, são mais bem explicadas e analisadas diante das formas pelas quais se apresentam materialmente com suas singularidades, neste caso: pela FL e pela educação pública brasileira contemporânea.

Assim, as pesquisas apresentadas exploraram o pretenso discurso da FL em defesa do interesse social e coletivo, por exemplo, e o desmistificaram. Os estudos na área da educação demonstraram, o caráter burguês da FL: inquietações e dúvidas a este respeito não compõem a centralidade do escopo de nosso estudo, já demonstrado por outras pesquisas.

Para atender estas demandas, nos propomos a investigar de que modo a educação pública, enquanto forma e espaço de sociabilidade, é utilizada para/na ampliação do sistema sociometabólico do Capital. Para isso, o período de investigação sob o objeto de pesquisa está compreendido, por um lado, no ano de 2002 - que marca, no *síte* da Fundação Lemann, o início de suas atividades. Isto não nos impediu, contudo, de buscar, para compreendermos a atuação mais ampla da FL, de marcar e discorrer que a criação da *Lemann Foundation*, na Suíça, deu-se no ano de 2001, mais especificamente no mês de maio de 2001. Por outro lado, estabelecemos como marco temporal final o ano de 2022,

também por ser esse o último ano que, no primeiro semestre de 2024, se encontra referenciado no site da FL²⁸.

Nessa direção, passaremos a discorrer sobre os objetivos e a metodologia utilizadas na presente tese.

1.4 Os objetivos de nossa tese

Diante do problema de pesquisa apresentado, nosso objetivo geral se estabelece em compreender como a Fundação Lemann opera e contribui com a produção e acumulação de riqueza do conglomerado empresarial ao qual pertence, utilizando o campo e espaço da educação pública brasileira.

Os objetivos específicos, estabelecidos a partir do objetivo geral, são os seguintes: a) analisar as condições materiais que possibilitaram a criação da FL, demonstrando que a criação e desenvolvimento da mesma acompanham e são expressões concretas do desenvolvimento do Capital no contexto do Brasil; b) evidenciar como as organizações e empresas do conglomerado empresarial ao qual a FL pertence se beneficiam e atingem seus interesses classistas, de fração de classe e particulares pela legislação brasileira, por meio das relações público-privadas na educação e no setor público; c) contribuir com o arcabouço de conhecimento produzido a respeito da FL e sobre as relações entre os conglomerados capitalistas e o Estado moderno, particularmente no campo da educação pública, mediado por associações da sociedade civil, neste momento marcado pela crise estrutural do Capital.

Tendo em vista estes objetivos, nossa tese é que a Fundação Lemann se mobiliza não somente para melhorar a qualidade da educação pública brasileira, de acordo com seus postulados ideológicos. A FL também se concentra na necessidade de garantir segurança jurídica e legislativa para, ao fim e ao cabo, angariar espaços e consumidores que promovam as mercadorias produzidas e/ou intermediadas por ela. Em outros termos, suas ações promovem os interesses de acumulação de capital do conglomerado 3G-Lemann, do qual é parte.

²⁸ Muito embora, como já dito anteriormente, só iremos nos referir às pesquisas realizadas sobre a FL até 2021.

1.5 Nossa metodologia

O desenvolvimento desta pesquisa, conforme anunciado anteriormente, se deu sob as bases do método do materialismo histórico-dialético (MHD). Enquanto perspectiva científica, isto é, um sistema lógico que busca encontrar a verdade, o método em questão tem como uma de suas premissas a relação dialética que tudo o que compõem a sociedade mantém entre si: isso ocorre também entre o sujeito (pesquisador) e o objeto de investigação (objeto a ser pesquisado²⁹).

A síntese desta relação - onde o sujeito age para desvendar o objeto e, ao passo que o objeto é desvelado pelo sujeito, o conhecimento sobre objeto influencia o sujeito, constituindo o seu modo de pensar – é gerada por uma dinâmica de reciprocidade. Isso significa que os caminhos, formas e ferramentas utilizados pelo sujeito para pesquisar o objeto emergem desta relação e não são escolhidos *a priori* pelo pesquisador. No entanto, enquanto método científico, o MDH propõe categorias - categorias do método - que devem ser consideradas pelo pesquisador, para coerentemente analisar o objeto em questão.

Considerando que os nossos objetos de pesquisa são fruto das relações de produção e reprodução material³⁰ da vida humana; e que este sistema se configurasse como o de tipo capitalista, se faz fulcral que as categorias que explicam o sistema produtivo vigente sejam colocadas em evidência, pois o MHD se constrói justamente pela necessidade de se compreender a sociedade capitalista, isto é, a sociedade burguesa.

Assim, se faz necessário interpretarmos nosso objeto produto da sociedade burguesa. Isto significa que ao investigarmos a Fundação Lemann, como instituição que amplia as condições sociometabólicas do Capital, frente aos objetivos propostos, discutiremos categorias do método que explicitam o Capital e a sociedade na qual se apresenta como relação hegemônica: **contradição, universal/singular, hegemonia, crise estrutural**. Todavia, ressaltamos que as categorias do método – categorias universais - não podem ser percebidas de

²⁹ O texto desta subseção foi escrito com base na apreensão da teoria do MHD que englobam os escritos clássicos de Marx (2011a; 2011b, 2017), Marx e Engels (2007), Engels (2015; 2020); e as contribuições de Germer (2003), Netto (2001) e Alves (2003).

³⁰ Salientamos que “[...] o modo de produção da vida material condiciona o processo da vida social, política e espiritual em geral” (Marx, 2007, p.7).

forma imediata para analisar um determinado objeto pois, entendendo que a realidade está em constante movimento, se faz necessário mediá-las com categorias inerentes ao objeto singular que estamos tratando, as categorias de análise.

As categorias de análise também são abstrações teóricas que, por excelência, explicam um determinado objeto em sua forma histórica contemporânea. Dito isso, as categorias de análise que auxiliam no entendimento sobre o objeto de pesquisa, no caso desta tese sobre a Fundação Lemann, são: **Estado moderno, relação público-privada, terceiro setor, financeirização e fundos públicos**. Destacamos que tanto as categorias do método como as categorias de análise, embora já houvesse uma previa ideação de seus conceitos, emergiram e despontaram no decorrer da pesquisa realizada, e serão apresentadas no decorrer da tese.

As fontes de pesquisa utilizadas foram demandadas pela relação entre pesquisador-objeto, com intuito em apreender o conhecimento construído sobre a FL. Para isso, inicialmente, realizamos o levantamento de produção científica para – a partir dela - efetivarmos a construção de nossa pesquisa³¹.

Além disso, a fim de contribuir com o arcabouço de conhecimento a respeito da Fundação, evidentemente em face à nossa proposta, utilizamos como fonte de pesquisa: relatórios anuais de atividades da Fundação Lemann; comprovantes de registros empresariais, Diários Oficiais da União (DOU), diários oficiais de estados e municípios; relatórios financeiros, e matérias jornalísticas.

Esses documentos formam o *corpus* documental desta tese e foram requisitados pelas circunstâncias que determinam nosso objeto de pesquisa. Para compreender a proposta da FL em se auto anunciar publicamente, e de certo modo, conseguir identificar as ações e as organizações – privadas, públicas e pertencentes à sociedade civil organizada, nacionais e internacionais – às quais esteve vinculada, buscamos os Relatórios Anuais de Atividades da Fundação Lemann, publicados entre os anos de 2003 a 2020³². À época, os

³¹ Os dados relativos ao levantamento e problematização da produção existente sobre a FL foram mostrados na subseção **1.2.1 Uma visão panorâmica sobre a produção científica acerca da Fundação Lemann (2018-2021)**.

³² Os relatórios de atividade anual publicados pela Fundação Lemann indicados nas referências desta tese como: FUNDAÇÃO Lemann, **Relatório Anual de Atividades [2003 ...2020]**, e, como já afirmado, pertencem ao *corpus* documental deste estudo. Os documentos, relatórios anuais, padronizados e publicados em formato de arquivo *Portable Document Format* (PDF) não

relatórios foram fornecidos sem custo, mas não de graça. Pois, para acessarmos os documentos se fez necessário que informássemos dados pessoais: nome, email, profissão e área de atuação, para obtê-los.

Antes de continuarmos com a apresentação dos elementos que formam o *corpus* documental deste estudo, é válido ressaltar a inviabilidade teórico-metodológica de utilizarmos apenas os relatórios da fundação como documentos balizadores para nossa pesquisa. Apesar de consultá-los tenha sido importante, nos atentamos à Gramsci (2011), ao apontar que toda linguagem possui elementos de uma concepção de mundo e cultura. Baseado neste autor, Evangelista (2012) dispõe que “[...] documentos são produtos de informações selecionadas, de avaliações, de análises, de tendências, de recomendações, de proposições. Expressam e resultam de uma combinação de intencionalidades, valores e discursos” (Evangelista, 2012, p. 59). Logo, aceitar as informações postas nos relatórios sem nos interrogarmos sobre a intencionalidade das mesmas, não seria plausível para esta pesquisa.

Além do mais, encontramos, ao longo das leituras e investigações, tanto nos relatórios da Fundação como no levantamento de pesquisas, nomes de organizações e empresas homônimas e nomes fantasias utilizados para referenciar uma dada organização ou uma proposta de ação específica. Isso gerou, num dado momento, problemas de interpretação. Sabendo que cada empresa e/ou organização refere-se a uma Pessoa Jurídica (PJ) - e que apesar dos nomes poderem ser homônimos, ou a PJ ser reconhecida pela Razão Social ou pelo Nome Fantasia³³ – identificamos os números de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)³⁴, que são identificações de ordem numérica exclusiva para cada PJ, matriz e filial/filiais.

registram formalmente os anos específicos de cada publicação. Para referenciá-los de acordo com as exigências acadêmicas, balizamo-nos pelos títulos e conteúdo dos documentos. Desta forma, por exemplo, o Relatório Anual da Fundação Lemann do ano de 2007 – possivelmente elaborado no ano de 2008 - está referido como: Fundação Lemann, 2007. O único destes documentos que efetivamente não é anual, é o primeiro, que intitulado de **Relatório Anual 2003**, possivelmente elaborado em 2004, apresenta as ações da FL desde 2002.

³³ Este exemplo ocorre com a FL, na verdade seu nome fantasia é Fundação Lemann, porém sua razão social é Instituto Lemann.

³⁴ Os algarismos que formam o CNPJ são separados de acordo com a explicação a seguir: 1) os oito primeiros algarismos são sequenciais, intitulados como **CNPJ raiz** ou **CNPJ base**. Se a empresa possuir filial/filiais, cada uma de suas unidades possuirá um número de CNPJ diferente, porém, o **CNPJ raiz** será o mesmo entre a matriz e filial/filiais; 2) posteriormente separados por uma barra- são dispostos quatro algarismos representando a quantidade de estabelecimentos comerciais da empresa. Se, o número do CNPJ, por exemplo, for expresso por

Identificar o CNPJ de cada instituição é basicamente simples pelo uso de *sites* buscadores – como o Google, por exemplo - ou pelo próprio endereço eletrônico das organizações, porém, identificá-los é apenas uma parte do reconhecimento empresarial que necessitamos. Assim, recorremos ao documento Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral (CISC)³⁵, via endereço eletrônico da Receita Federal, emitido de forma imediata, eletrônica e gratuita, que indica dados básicos de qualquer PJ, desde que devidamente legalizada em território brasileiro. As indicações sobre o CNPJ e o CICS, aparentemente são irrelevantes, porém por meio deles conseguimos averiguar o **nome real** – vide razão social - de uma organização, para então buscar em outros documentos o aparecimento de seus nomes, como nos diários oficiais, que publicam obrigatoriamente os atos do poder executivo, legislativo e judiciário.

Pelos DOU, diários oficiais de estados e municípios, conseguimos encontrar parcerias da Fundação Lemann com entes públicos, pelo número do CNPJ e/ou por sua razão social: **Instituto Lemann**. Esta estratégia ocorreu para encontrarmos contratos de parcerias público-privadas (PPP), nos respectivos documentos oficiais, referente às organizações parceiras da FL: os casos da Ensina Brasil, do Instituto Razão Social (IRS) e do Instituto Gestão Educacional (IGE) e Elos Educacional, são exemplos.

Pelo CISC evidenciam-se, além do CNPJ, da razão social e nome fantasia, os seguintes dados empresariais: data de abertura da PJ, natureza jurídica, atividades econômicas, logradouro, data da última alteração do contrato

XXXXXXXX/0016-YY, significa que a pessoa jurídica, além da matriz, possui outras quinze filiais. O número de inscrição da matriz, neste intervalo de algarismo, sempre será representado por **0001**; 3) os dois últimos algarismos, separados por um hífen, identificam o **dígito verificador** calculado pela Receita Federal brasileira- que atesta a autenticidade do próprio cadastro. (Dornelles, c2022; Brasil, c2021; Morato, c2021; Brasil [mapa das empresas], c2022a; Díficio, c2021). Compreendendo estes arranjos algorítmicos foi possível identificar que o **Instituto Lemann** possui matriz e filial, ambas localizadas no município de São Paulo/SP e, respectivamente, inscritas sob os CNPJ nº **13.691.751/0001-43** e **13.691.751/0002-24**. Já, o instituto ISMART, idealizada por Marcell Herrmann Telles -um dos principais sócios de Jorge Paulo Lemann - possui três estabelecimentos registrados e vinculados ao mesmo **CNPJ raiz**. O número **03.207.499/0001-09** estabelecido para a matriz, localizada no município de São Paulo/SP; a ISMART registrada pelo CNPJ **03.207.499/0002-81**, localizada no município do Rio de Janeiro/RJ; e, no município de São José dos Campos/SP, a ISMART correspondente ao CNPJ nº **03.207.499/0003-62**.

³⁵ O documento pode ser acessado, mediante a inserção do número de CNPJ, pelo endereço eletrônico: https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp?cnpj=.

social ou estatuto da PJ, quadro de sócios e administradores (QSA) e o *status* de funcionamento. Pesa, porém, que as informações deste comprovante registram a situação momentânea da empresa. Com exceção da data de abertura e o número do CNPJ, os demais elementos que caracterizam formalmente a PJ podem sofrer mudanças. Impossibilita-se, com isso, somente por este documento, acompanhar processos de reestruturações e mudanças organizacionais.

De qualquer maneira, por este documento – CISC - conseguimos reconhecer que 2011 foi o ano de criação da Fundação Lemann e, em 2013, ocorreu a legalização da *Lemann Foundation*, criada na Suíça no ano de 2001. Curiosamente, apesar de carregarem tal nome, apenas a Fundação Lemann brasileira não se enquadra em sua natureza jurídica como fundação e sim como associação privada. Essa característica, ser uma fundação ou associação privada, está intimamente ligada com o tipo de fiscalização econômica desencadeada sobre a PJ.

Além deste exemplo, interessante para nossa pesquisa, conforme abordaremos na seção 4 desta tese³⁶, reconhecemos pelo CISC o quadro de sócios e administradores, bem como os anos de abertura e encerramento de empresas ligadas à FL e vinculadas ao setor das tecnologias digitais. Tais informações, especificamente, nos auxiliaram a reconstituir a trama de negociações envolvidas entre elas, que podem ter gerado lucratividade para o conglomerado empresarial ao qual a FL pertence.

A mesma lógica em rastrear as informações empresariais das PJ legalizadas no Brasil foi utilizada para PJ legalizadas em território estrangeiro, especificamente na Suíça e nos Estados Unidos da América (EUA). Se no Brasil a Receita Federal é responsável pelo CNPJ, na Suíça o Departamento Federal de Assuntos Internos Suíço atribui para cada PJ o código fiscal reconhecido como UID³⁷ que, por sua vez, é composto pelo termo CHE³⁸, acrescido de 9

³⁶ Especificamente, na subseção **4.2 Uso das tecnologias educacionais**.

³⁷ Em alemão a sigla refere-se ao termo *Unternehmens-Identifikationsnummer*, em tradução livre para o português significa: número de identificação da empresa.

³⁸ *Confœderatio Helvetica*, em tradução livre: Confederação Helvética.

algarismos. Identificar este número foi importante para acessarmos documentos do quais a *Lemann Foundation*, inscrita no CHE 109.668.357³⁹, foi partícipe.

O EIN, *employer identification number*⁴⁰, é o número de identificação das PJ norte americanas. Reconhecer este número nos possibilitou buscar por PJ citadas em relatórios financeiros de empresas que negociam suas ações na Bolsa de Valores (BV) dos EUA. Neste caso, os relatórios obrigatoriamente publicados trimestralmente ficam disponíveis no endereço eletrônico da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) dos Estados Unidos ⁴¹. Pelo reconhecimento de EIN e posteriormente pelo acesso a relatórios financeiros trimestrais de fundos de investimento ligados a 3G Capital - nome do conglomerado empresarial e financista a qual a FL pertence e que está sob o comando de Jorge Paulo Lemann e outros dois sócios - foi que conseguimos ampliar a compreensão das operações internacionais que, como veremos, se relacionam com as ações da FL voltadas à educação.

Os diários oficiais, mencionados como pertencentes ao *corpus* documental para esta tese, são as principais publicações da imprensa oficial de um determinado ente federativo, que por sua vez refere-se ao veículo oficial de divulgação da Administração Pública. A imprensa oficial na esfera federal publica o Diário Oficial da União (DOU), o Distrito Federal, os estados e as capitais brasileiras possuem suas imprensas oficiais e publicam os seus respectivos diários oficiais, assim ocorrendo com outras cidades de médio porte brasileiras. Alguns municípios, no entanto, se forem de pequeno porte e quando pertencentes ao mesmo estado, podem criar associações para conjuntamente publicarem seus atos administrativos. Guardadas diferenças, todos os entes federados são obrigados legalmente a publicar as ações de suas administrações.

Com isso, este tipo de documento serve como fonte de pesquisa para inquirir – principalmente nas relações público-privadas – as decisões tomadas pela Administração Pública e acompanhar determinados processos. No tocante às formalidades exigidas, é apropriado especificar que “[...] todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato

³⁹ O endereço eletrônico para acessar o UID das PJ suíças pode ser acessado por: <https://www.fundraiso.ch/>. Diferentemente do endereço da Receita Federal, a busca pelas PJ suíças se estabelece pelo nome.

⁴⁰ Número de identificação do empregador, em tradução livre para o português.

⁴¹ A saber: <https://www.sec.gov/>.

que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação [...]” (Art. 61) (Brasil, 1993) e se se torna compulsória

§ 1º A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração na mesma data de sua assinatura para ocorrer no prazo de 20 (vinte) dias, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus (Brasil, 1993, [s.p]. **Grifos nossos**).

Este elemento discriminativo legal reforça a obrigatoriedade da publicidade dos atos da administração pública. Em tempo, por “administração” compreende-se o “[...] órgão, entidade ou unidade administrativa pela qual a Administração Pública opera e atua concretamente”, a outra parte celebrante do instrumento jurídico é designada por “Contratado”, isto é, “pessoa física ou jurídica signatária de contrato com a Administração Pública” (Seção II Das Definições) (Brasil, 1993, [s.p]).

Frente às especificidades desta tese, frisamos que as informações que nos interessaram estavam alocadas na seção 3 dos diários oficiais, de acordo com a Portaria da Imprensa Nacional nº 268, de 05 de outubro de 2009⁴², dispositivo que regulamenta as normas técnicas para publicação de matérias nos Jornais Oficiais, aponta que a apresentação dos DO devem ser feitas em três seções: 1, 2 e 3 (Brasil, 2009b).

A Seção 1 destina-se à publicação de atos de governo referentes às leis; decretos; resoluções e ações resultantes do processo legislativo. A Seção 2 corresponde às informações relativas ao pessoal (exonerações, nomeações, cargos comissionados, dispensas laborais, dentre outros) (Brasil, 2009b). A seção 3, por sua vez, é destinada à publicação de

[...] instrumentos contratuais (acordos, ajustes, autorizações de compra, cartas-contrato, contratos, convênios, notas de empenho, ordens de execução de serviço, protocolos, termos aditivos e instrumentos congêneres), extratos de dispensa e inexigibilidade de licitação, distrato, registro de preços, rescisão, editais de citação, intimação, notificação e concursos públicos, comunicados, avisos de licitação, dispensa e inexigibilidade de licitação, registro de preços, anulação, revogação entre outros atos da administração pública decorrentes de disposição legal. (Brasil, 2009b, [s/p]).

Apesar deste mecanismo aparentar pontos positivos sobre a transparência da administração pública, destacamos que somente na Seção 1

⁴² Embora, a Portaria da Imprensa Nacional nº 283/2018 tenha revogado a portaria de 2009, não houve alteração nos tipos de publicação e características das seções (Brasil, 2009b; 2018).

devem ser publicados os atos de forma integral, com a maior quantidade de informações possíveis das respectivas ações. Já as seções 2 e 3 podem ser publicadas de maneira resumida, por meio de **extrato**. Nestes extratos, e em nossa pesquisa encontramos-os com certa incidência, as publicações – e acreditamos ser proposital- acabam evidenciando somente informações básicas dos contratos. As informações sobre pagamento, detalhamento do objeto contratado, obrigações entre as partes, valores empenhados, por exemplo, são suprimidos por números processuais que remetem a outras publicações oficiais, essas por sua vez, se dinamizam no mesmo sentido e assim sucessivamente. Com isso, informações cruciais sobre as contratações feitas pela administração pública se tornam difíceis de rastrear.

Sobre as buscas nos documentos da imprensa oficial, cabem apontamentos sobre a plataforma Jusbrasil⁴³, que reúne publicações dos diários oficiais, peças processuais, jurisprudência, legislação, doutrinas e artigos jurídicos. Utilizamos a plataforma como ferramenta de busca para as comunicações das imprensas oficiais. Embora seja paga, acessamo-la sem custos e por conseguinte de modo parcial – por meio de um cadastro prévio – para identificar em que publicação o termo referido se encontrava para, posteriormente, buscá-lo no endereço eletrônico oficial do ente federativo.

O acervo digital da hemeroteca da Biblioteca Nacional também foi utilizado para acessarmos as comunicações oficiais dos governos, principalmente o federal. A ferramenta utilizada foi o buscador interno do próprio *website* da Biblioteca Nacional⁴⁴, que desde o ano de 2006 digitaliza e disponibiliza gratuitamente pela internet o seu acervo físico (BN, c2023). O manuseio da plataforma se mostrou simples e com resultados precisos e, diante disso, enveredamos por buscas, utilizando descritores – conforme nossas demandas - que pudessem representar o levantamento de informações complementares ao objeto de pesquisa em si, principalmente dados que contribuíssem na contextualização histórica de personagens e organizações que, ao longo do desenvolvimento desta tese, se apresentaram. As respostas apontadas pelo buscador se manifestaram em outros tipos de publicações específicas de uma hemeroteca, como jornais, revistas, *magazines* e almanaques, por exemplo.

⁴³ A saber: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/>.

⁴⁴ À saber: <https://bndigital.bn.gov.br/hemeroteca-digital/>.

Embora não tenhamos segmentado as seções deste trabalho por documentos e ferramentas utilizadas, as contribuições obtidas graças ao uso da plataforma da Biblioteca Nacional Digital foram decisivas para a elaboração da Seção 2.

Os endereços eletrônicos das PJ, programas e ações citadas nesta tese, bem como outras organizações atreladas a elas foram investigados, a fim de colhermos o maior número de informações possíveis. Considerando o período compreendido para construção deste trabalho, de 2018 a 2023, muitos sites mudaram suas informações, ficaram inoperantes e/ou deixaram bloqueado o acesso à informações e documentos que outrora tinham sido acessados pelos mesmos endereços.

Isso fez com que utilizássemos a plataforma *WayBack Machine*,⁴⁵ um endereço eletrônico de busca que **expõe/recupera informações e endereços eletrônicos antigos** de quaisquer *websites* desejados, notificando os dias e horários das atualizações – possíveis de serem acessadas - realizadas no endereço eletrônico requerido.

A *WayBack Machine* nos interessou a princípio pelas informações que **hávamos perdido**, porém, foi útil no decorrer das investigações, para compararmos as mudanças, ao menos públicas, de perspectivas e informações dispostas pelas próprias organizações. A autodescrição da FL em seu endereço eletrônico é um exemplo deste tipo de mudança. Descrita no texto **Apêndice A** desta tese, em 2018 a FL se autointitulava uma organização familiar sem fins lucrativos; ao passo que, em 2023, a organização passa a ser de **filantropia familiar**⁴⁶.

Por último, destacamos como parte da metodologia deste trabalho, frente à necessidade de familiarização com determinados termos e designações contábeis, econômicas e financeiras, a utilização do **Novíssimo Dicionário de Economia**, de autoria de Paulo Sandroni (1999).

⁴⁵ À saber: <https://web.archive.org/>.

⁴⁶ Pesa para tal mudança o fato de que, em 2019, sob a administração de Jair Messias Bolsonaro (2019-2022), foi promulgada a Lei Federal nº 13.800, que estabelece novos parâmetros sobre a criação de Fundos Filantrópicos. Conforme esta lei, de acordo com seu Art. 1º, os fundos patrimoniais têm “[...] o objetivo de arrecadar, gerir e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas privadas para programas, projetos e demais finalidades de interesse público”, podendo ser beneficiadas instituições públicas e/ou privadas, desde que legalizadas e atuantes em território brasileiro (Brasil, 2019, [s.p.]). Mais informações sobre este processo serão encontradas na seção 2.

1.6 Organizar para explicar

Esta tese foi organizada em quatro seções, de forma que procuramos articular os dados empíricos acerca do objeto com os fundamentos teóricos utilizados e, em conjunto, apresentamos as análises feitas por nós. Pelo fato do objeto ter sido a própria FL, e não uma ação específica vinculada a ela, e considerando nosso objetivo de demonstrar que a Fundação atua, enquanto expressão do desenvolvimento sociometabólico do Capital, como parte de um conglomerado, nosso primeiro movimento, já nesta introdução, foi descrever como se constitui o conglomerado 3G-Lemann.

A segunda seção, intitulada **O sociometabolismo do Capital**, se inicia com a exposição das contribuições teóricas de Marx, Engels e Mézsáros sobre o Capital e seu processo de ampliação sociometabólica. Com foco especificamente no contexto histórico e político do Brasil, que possibilitou a efetivação da FL, o fio condutor desta seção se caracteriza pelos momentos específicos - circunscritos ao debate proposto - que, assim entendemos, explicam com acuidade as relações e a produção do cenário social que permitiu a FL se desenvolver.

Já a terceira seção, intitulada de **A Fundação Lemann como objeto de pesquisa e sua atuação no campo educacional (primeira parte)** objetiva mostrar, por meio da utilização das publicações acadêmicas investigadas, em contraponto com as fontes documentais, como a FL, historicamente, foi alicerçando sua atuação no campo educacional. Nesta seção, exploramos as categorias de análise gramscianas que abordam as relações sobre a compreensão de Estado Ampliado: sociedade civil e sociedade política, coerção e consenso, visto que no centro desta atuação estão as relações público-privadas, como elemento fundamental para se compreender o papel da Fundação no interior do conglomerado 3G-Lemann, no século XXI.

Permanecemos discorrendo sobre a atuação da FL no campo da educação no Brasil na seção 4 - **A Fundação Lemann como objeto de pesquisa e sua atuação no campo educacional (segunda parte)**. Abordamos nesse momento da tese, na sua primeira subseção, os mecanismos para a construção de autoridade e legitimidade da FL sobre a educação, principalmente por meio da produção e comercialização de *magazines* educacionais, como a

Revista Nova Escola, por um lado. Por outro, as tecnologias educacionais, uma importante mercadoria, voltada para as várias modalidades de ensino híbrido ou para a introdução dessas tecnologias na educação, que a FL produz/investe, principalmente por meio de suas parcerias, às quais são, posteriormente, comercializadas para as redes públicas e privadas de educação.

Fechamos este trabalho com a apresentação de alguns apontamentos, **À guisa de considerações finais: o sociometabolismo do Capital em crise, e a presença da Fundação Lemann**, que nos permitem apresentar algumas reflexões sobre o momento histórico vivido por nossa sociedade, de crise estrutural, e o papel de instituições como a FL, neste contexto.

Fechando a tese, disponibilizamos, nas seções Apêndice e Anexo, materiais complementares produzidos e extraídos das fontes documentais que auxiliam e/ou comprovam a exposição feita. Utilizamos as notas de rodapé como meio para indicarmos a existência deste material.

2 O SOCIOMETABOLISMO DO CAPITAL E A FUNDAÇÃO LEMANN

Expansionista, destrutivo e, no limite, incontrolável, o capital assume cada vez mais a forma de uma crise endêmica, como um *depressed continuum*, como uma crise cumulativa, crônica e permanente, com a perspectiva de uma “crise estrutural cada vez mais profunda”, ao contrário da sua conformação anterior, cíclica, que alternava fases de desenvolvimento produtivo com momentos de “tempestade” (Mészáros, 2011, p.09).

O núcleo sociometabólico do capital se compõem de três elementos: Estado; capital e trabalho assalariado, “materialmente constituídos e ligados um ao outro, e não simplesmente em uma base legal/política” (Mészáros, 2011, p. 600). Estes elementos formam a base de produção material da sociedade moderna, que se amplia conforme suas necessidades, condicionadas ao desenvolvimento histórico, sempre em busca do aumento da acumulação de capital, por meio da extração de trabalho excedente, produzindo e reproduzindo as condições da vida social. Tal reprodução não se refere apenas, e estritamente, aos aspectos econômicos cotidianos.

O modo pelo qual os homens produzem seus meios de vida depende, antes de tudo, da própria constituição dos meios de vida já encontrados e que eles têm de reproduzir. **Esse modo de produção não deve ser considerado meramente sob o aspecto de ser a reprodução da existência física dos indivíduos. Ele é, muito mais, uma forma determinada de sua atividade, uma forma determinada de exteriorizar sua vida, um determinado modo de vida desses indivíduos. Tal como os indivíduos exteriorizam sua vida, assim são eles. O que eles são coincide, pois, com sua produção, tanto com o que produzem como também com o modo como produzem. O que os indivíduos são, portanto, depende das condições materiais de sua produção** (Marx; Engels, 2007, p. 87. Grifos nossos).

Embora a composição do sociometabolismo do capital pelos três elementos seja imbricada, eles não se fundem como amálgama, sendo que o trabalho é o “ pilar material do sistema produtivo” (Mészáros, 2011, p. 600). Esta categoria se caracteriza pela ação humana, que é a grande geradora de riquezas. Ao vender sua força de trabalho ao capitalista, o trabalhador “ põe em movimento as forças naturais do seu corpo [...] a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana” (Marx, 2017, p. 211). O produto do trabalho humano, no atual modelo produtivo, necessariamente possui um valor de troca para que, em circulação no mercado, a mais-valia possa se efetivar e gerar acumulação de riqueza para o capitalista (Marx, 2017).

Se por um lado existem aqueles que criam a riqueza por meio do trabalho, transformando a natureza para atendimento às necessidades humanas, existem aqueles – em menor número - que acumulam o fruto da riqueza produzida, o capital produzido, em forma de mercadoria. Assim, os interesses destes últimos, que pagam pela força de trabalho, e os interesses dos trabalhadores, se localizam em lados opostos, o primeiro lado representado pela classe burguesa; e o segundo, pela classe trabalhadora.

Nesta correlação de forças é que se desenvolve o Estado, ente que possui como função primeira a mediação entre interesses distintos, “na medida em que as contradições de classe não podem objetivamente ser conciliadas” (Lênin, 2011, p. 29). Todavia, tal mediação não significa neutralidade, mas sim, uma estrutura política e jurídica que lança mão de qualquer instrumento para que os interesses da classe dominante mantenham-se e/ou ampliem-se.

Na fase inicial do desenvolvimento do Estado suas funções eram de ser uma “instituição que não só assegurasse as novas riquezas individuais contra as tradições comunistas da constituição gentilícia”; bem como, “uma instituição que [...] não só perpetuasse a nascente divisão da sociedade em classes, mas também o direito de a classe possuidora explorar a não-possuidora e o domínio da primeira sobre a segunda” (Engels, 2009, p. 135),

Todavia, para que este sistema produtivo tenha se desenvolvido ao longo dos anos, se fez necessário um que o Estado também se desenvolvesse em seu aparato político, jurídico e institucional, para legitimar e manter o sistema capitalista como vigente. O Estado Moderno é ele que, dialeticamente, emerge das condições materiais de vida e determina s todas as possibilidades, bases e limites das relações da estrutura social (Marx; Engels, 1989).

Deste modo, continua, assim como na fase inicial de seu desenvolvimento, representando “a forma na qual os indivíduos de uma classe dominante fazem valer seus interesses comuns” (Marx; Engels, 2007, p. 75).

Essa relação entre modo de produção e Estado indica que as críticas ao modelo econômico serão sempre destinadas também ao modelo de Estado e vice-versa. Para dirimir as necessidades das relações da vida social, o Estado assume as características do modo de produção vigente em suas proposições e implementações políticas. Mészáros (2011) nos mostra uma interessante análise sobre o Estado e o sistema produtivo, com o encaminhamento de não observá-

los de maneira justaposta ou complementar: superestrutura e estrutura, mas sim pela

[...] categoria da simultaneidade e não pelas do “antes” e do “depois”. Estas só podem se tornar momentos subordinados da dialética da simultaneidade quando as partes constituintes do modo de controle sociometabólico do capital surgem durante o desenvolvimento do capital global, seguindo sua lógica interna de expansão e acumulação. Da mesma forma, em relação à questão das “determinações”, só se pode falar adequadamente de codeterminações. Em outras palavras, a dinâmica do desenvolvimento não deve ser caracterizada sob a categoria do “em consequência de”, mas em termos do “em conjunção a” sempre que se deseja tornar inteligíveis as mudanças no controle sociometabólico do capital que emergem da reciprocidade dialética entre sua estrutura de comando político e a socioeconômica. Assim, seria completamente equivocado descrever o próprio Estado como uma superestrutura. Na qualidade de estrutura totalizadora de comando político do capital (o que é absolutamente indispensável para a sustentabilidade material de todo o sistema), o Estado não pode ser reduzido ao status de superestrutura (Mészáros, 2011, p.119).

Jacomeli (1998) ao discorrer sobre a história e o desenvolvimento do estado de Mato Grosso entre a segunda metade do século XIX e as primeiras décadas do século XX, afirma que a vitória brasileira na Guerra do Paraguai auxiliou o desenvolvimento econômico da região onde se encontrava o estado em questão, facilitando “o escoamento da produção pela via fluvial” e “a importação de mercadorias” (p. 54).

Ao longo do percurso histórico e em diferentes regiões do mundo, onde o capital se desenvolveu como processo produtivo, o Estado desempenhou/desempenha essa característica *sui generis* de forma bem nítida. Chesnais (1996) aponta que o desenvolvimento tecnológico voltado à inovação na França, por exemplo, iniciou-se com aportes financeiros do Estado – em meados de 1985 - e que “foi se deslocando lentamente para o setor das empresas” (p. 158). Vieira (2015), ao longo de seu trabalho sobre a república brasileira, afirma que a “situação favorável a este desenvolvimento [do capitalismo] é gerada não somente pela denominada iniciativa privada, mas também pela atuação do governo. Portanto, sendo fundamental a participação do Estado brasileiro” (p. 21).

Frente a uma das eclosões da crise do capital no ano de 2008, o governo norte-americano – por meio do Estado - injetou nos bancos privados quantia superior a US\$ 2,6 trilhões. Já na Alemanha e Portugal, no mesmo período, injetaram respectivamente as quantias de 500 bilhões e 5 bilhões de euros nos

bancos privados de seus países (Vilela, 2014). Em 2018, Xi Jinping – presidente chinês - comprometeu-se em reduzir encargos e impostos, aumentando a isenção tributária e o financiamento para empresas privadas nacionais, com o objetivo de expandir seus negócios (Reuters, 2018).

Em diferentes regiões do mundo e políticas de governo, o financiamento e/ou as possibilidades objetivas para o desenvolvimento do sistema sociometabólico do capital é subsidiado pelo Estado. Exemplos, como os dados anteriormente, confirmam, corroborando com a tese de que o Estado moderno – desde o período de transição da sociedade feudal para a capitalista, no contexto do século XV-XVI - é o aparelho que amplia as condições do processo de acumulação de capital (Mészáros, 2011). Da mesma forma, pela imbricação entre Estado e o sistema produtivo, fica adequado apontar que a crise do sistema econômico perpassa pela crise na produção sendo, portanto, também, a crise do próprio Estado (Ribeiro, 2014).

Como já demonstrado por Marx (2017; 2011a), a superprodução e o subconsumo geraram queda tendencial da taxa média de lucro do Capital no decorrer do processo histórico do capitalismo, por suas próprias características contraditórias. Isso fez com que os recursos financeiros aplicados outrora somente na base produtiva passassem também a ser aplicados de maneira rentista, financeirizada.

Na forma financeirizada o capital continua acumulando, mas não necessariamente pelo investimento no ciclo produtivo. Simultaneamente, Chesnais (1996) aponta que ocorre um descomunal aumento da exploração da força de trabalho, sendo que a distribuição de dividendos e os lucros não reinvestidos no ciclo produtivo, alimentariam a crescente expansão do rentismo, junto ao mercado secundário de ações e títulos.

Tal aplicação, é justamente uma resposta do Capital na tentativa de reverter a queda na taxa de lucro geral. Isso significa que o Estado também atua de maneira a facilitar que o Capital se desenvolva a partir e no seio das dinâmicas financeiras, por meio de fundos financeiros.

[...] evidencia-se em nossa época pelo “retorno cada vez menor” que o sistema recebe dos esforços cada vez maiores investidos na reconstituição – com o auxílio desavergonhado de intervenções estatais diretas – do equilíbrio periodicamente (mas com cada vez maior frequência) perdido, ao passo que, num passado mais remoto, a

necessidade de reconstituição do equilíbrio parecia capaz de cuidar de si mesma (Mészáros, 2011, p. 655).

Logo, se faz necessário cada vez mais, para a continuidade, ampliação e reprodução do sistema produtivo, ou simplesmente da acumulação, o financiamento por parte do Estado:

[...] há uma tendência inevitável de que o Estado incorpore um número crescente de setores produtivos e reprodutivos às condições gerais de produção que financia. Sem essa socialização dos custos, esses setores não seriam nem mesmo remotamente capazes de satisfazer as necessidades do processo capitalista de trabalho. (Salvador, 2010, p.622).

Ora, isto significa que os valores financeiros do Estado - os fundos públicos, compostos da arrecadação de impostos e contribuições indiretas advindas pelo consumo – de um modo ou outro são viabilizados para custear o sistema produtivo e/ou o rentismo. Relevante apontarmos aqui que a sustentação financeira dos fundos públicos se dá pela massa de trabalhadores, que de um lado tem uma carga tributária percentual muito maior que a classe dominante (Salvador, 2010); e que também, pelo consumo direto e indireto de produtos, contribuem na formação do fundo (Silva, 2010).

2.1 O desenvolvimento do capitalismo no Brasil, e a constituição da riqueza de Jorge Paulo Lemann

As palavras de Jorge Paulo Lemann (JPL) inauguraram o primeiro Relatório Anual de Atividades da Fundação Lemann, publicado no ano de 2003. Para os defensores do Capital, do neoliberalismo e do empreendedorismo, a resposta do empresário – JPL- frente aos motivos que o levaram a criar a Fundação Lemann, ecoam como uma sinfonia magistral. A resposta da questão **O que me move para impulsionar a Fundação Lemann?**, foi respondida da seguinte maneira:

1. O Brasil é maravilhoso; 2. Sua carência na área educacional é enorme; 3. Se não transformarmos esta situação, não seremos competitivos como nação, nem diminuiremos o desnivelamento social da população brasileira; 4. Acredito em pessoas motivadas, preparadas e buscando oportunidades, como também no bom gerenciamento e medição de qualquer projeto. Toda a minha carreira empresarial foi baseada nisto; 5. Se conseguirmos introduzir no ensino público e na educação em geral o princípio de foco em resultados para termos mais oportunidades com boa

gestão, estaremos efetivamente contribuindo para o **aperfeiçoamento da instrução no país**; 6. **Até alguns anos atrás, acreditava que cumprindo bem minha vocação de empresário estaria devolvendo ao país as oportunidades que ele me proporcionou.** Ultimamente, **cheguei à conclusão que poderia tentar fazer mais do que ser somente um bom empresário**; 7. A Fundação Lemann é o veículo que está tentando fazer mais, devolver mais para a sociedade e para este **país maravilhoso**; 8. A atuação da Fundação sempre será uma gota dentro das necessidades do país, mas espero que seja uma gota efetiva. Nas próximas páginas vocês poderão ver uma descrição dos nossos esforços, dentro dos objetivos e princípios mencionados acima. Agradeço a todos que **estão me ajudando a navegar em águas desconhecidas com orientação, apoio e trabalho. Tenho a sensação de estar no rumo certo, apesar de saber que nunca se chega totalmente lá** (Fundação Lemann, 2003, p. 8. Grifos nossos).

Passados vinte anos da publicação, podemos perceber que os intentos do empresário tiveram sucesso: a FL foi partícipe e grande influenciadora de ações que implementaram na educação pública brasileira a educação do tipo empreendedora, focada em resultados escalonáveis e padronizados. A reestruturação do currículo brasileiro, pelas políticas educacionais foi tamanha que o movimento empresarial conseguiu modificar parte da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, com a adoção da BNCC (Pereira, 2021)⁴⁷.

O resultado, porém, não foi tão promissor quanto o esperado pelo empresariado, evidentemente. Entidades sindicais e de base pressionaram o atualmente, 2023, governo federal, presidente Luís Inácio Lula da Silva, a revogar a BNCC pela comprovada inépcia que produz para a educação pública, bem como os retrocessos que trouxe consigo. O aperfeiçoamento da instrução, ao que tudo indica não foi contemplado.

As circunstâncias que levaram a FL a se mobilizar para **melhorar a qualidade da educação pública brasileira** perpassam – e também se concentram - na necessidade de garantia de segurança jurídica e legislativa para, ao fim e ao cabo, angariar espaços e consumidores que promovam as mercadorias produzidas e/ou intermediadas por ela. Posto isso, o interesse desta subseção se concentra em expor o motivo do empresário compreender o Brasil como um espaço social capaz de promover isso, e de certa maneira elucidarmos a sua crença em pessoas motivadas que buscam oportunidades.

⁴⁷ Contraditoriamente, contudo, como era de se esperar numa sociedade de classes, principalmente a partir de 2023 e particularmente em 2024, a Conferência Nacional de Educação, visando estabelecer os principais eixos para o Plano Nacional de Educação (2024-2034), propôs a revogação da BNCC, aprovada em 2015; e também da reforma do ensino médio (o chamado *novo ensino médio*), aprovado em 2016-2017. Cf. ANPUH, 2024.

Analiseemos que a premissa posta sobre **o desnivelamento social**, que recai em diminuí-lo, não em extingui-lo. O uso do termo é contraditório, pois omite e enuncia a verdade. Omite porque, ideologicamente, reforça a perspectiva de que as resoluções para os problemas sociais estão assentadas na iniciativa privada, reforçadas pelo cunho das iniciativas pessoais. JPL descreve-se como sendo o arauto sobre a verdade social e um ícone a ser devotado⁴⁸, quando se coloca par-a-par em face de um país inteiro. Instigante pensarmos que um elemento individual devolve algo a outro elemento coletivo, quando esses se encontram em nível de correspondência.

Enuncia a verdade, pois afinal, a classe burguesa necessita da desigualdade para manter sua sociabilidade viável: se todos tivessem as mesmas condições materiais de vida, o Capital se extinguiria. O fato, por exemplo, de JPL se afeiçoar por **pessoas motivadas e preparadas** nos remete ao que ele próprio anuncia como um ideal de trabalhador: o empregado PSD. A sigla significa **Poor, Smart, Deep desire to get rich** (Corrêa, 2013), que em tradução livre pode ser entendida como: pobre, esperto e com vontade de enriquecer.

A confusão sobre o desenvolvimento histórico da educação e da sociedade, ilustrada com a passagem da crítica anteriormente anunciada, esconde a essência das coisas pelo modo como é anunciada. No momento em que JPL se coloca como um **empresário por vocação**, literalmente, fantasia sua história e, em certa medida, romantiza sua riqueza. Outrossim, entendemos que JPL não apenas deixa de mostrar a construção de seu patrimônio pessoal e jurídico, considerando a história de todo o conglomerado empresarial que dirige, mas como encobre a maneira como as riquezas da burguesia são realmente efetivadas.

⁴⁸ No livro *O 18 de Brumário de Luís Bonaparte*, Karl Marx (2011b) expõe as circunstâncias históricas que permitiram Luís Bonaparte, Napoleão III, a ascender ao poder absolutista na França do século XIX. Marx aponta as especificidades conjunturais dinamizadas entre os anos de 1848 e 1851 que, produzidas nas relações conflituosas entre as classes sociais e suas respectivas frações, culminaram no golpe ao parlamento francês e consolidaram o papel do Estado como agente estruturante do modo de produção capitalista. O autor critica as explicações que imputam às causas das transformações ao longo do desenvolvimento humano pela atuação individual de sujeitos, considerados protagonistas e heroicos, como as leituras sobre Napoleão III, e afirma que este modo de conceber o passado é fantasioso, não possibilitando a apreensão correta das relações que dinamizam a própria história.

Pela impossibilidade de tratarmos da construção de toda a riqueza burguesa do ponto de vista histórico, mostraremos aspectos do cenário e contexto histórico que possibilitou a construção da riqueza do empresário Jorge Paulo Lemann, que via de regra culminou na criação da Fundação Lemann. Essa história, necessariamente, nos encaminha a abordarmos elementos pertinentes ao desenvolvimento do capitalismo no Brasil.

2.2 Do cacau ao capital financeiro: a constituição das bases materiais de Jorge Paulo Lemann

O texto que segue nesta subseção se inicia pela história comercial e empresarial do avô materno de JPL, Louis Trüebner, perpassa pelas atividades econômicas desenvolvidas pelo pai de JPL, Paulo Lemann, e finaliza-se com o início das atividades de JPL no Brasil a partir da década de 1960.

Assim como o criador da FL apresenta seu histórico como empresário, como resultante de seus próprios esforços, as histórias individuais de seu avô e seu pai não são contadas de maneira diferente. Côrrea (2013) aponta que o avô paterno de JPL atuou em uma *trading* de cacau no Brasil no início de 1900. Já seu pai, nascido na Suíça, iniciou suas atividades no Brasil “[...] **em meio aos couros e calçados**” (p. 37) em um curtume no estado do Rio de Janeiro (Côrrea, 2013, p.37. Grifos nossos).

Todavia, de acordo com nossa pesquisa, os dois antepassados de JPL passam ao largo de quaisquer características que possam considerá-los trabalhadores. Ambos, dada as singularidades do desenvolvimento do capitalismo no Brasil, constituíram e ampliaram suas riquezas atuando em frentes onde o Capital encontrava espaços e meios para se ampliar.

O avô materno de JPL, o sr. Louis Trüebner (suíço), possuía estreita relações com o Consulado Suíço no Brasil, pelo menos, a partir da década de 1910 (Almanak⁴⁹, 1913; 1914; 1915; 1927; 1934). Cabe apontarmos que a

⁴⁹ De acordo com Limeira (2010), o *Almanak Laemmert* foi um importante anuário produzido no Brasil a partir de 1884, que continha a divulgação de empresas, serviços e principais informações políticas e diplomáticas. Intitulado *Almanak Administrativo, Mercantil e Industrial da Corte e Província do Rio de Janeiro*, o anuário ficou conhecido popularmente como *Almanak Laemmert*: “[...] o *Laemmert* informa sobre as autoridades, a organização administrativa, jurídica, política, social e cultural do Império. Apresentava estes dados como ‘informações úteis e necessárias’:

imigração dos suíços ao Brasil se deu com mais ênfase a partir do início do século XIX, como reflexo da política imperial de D. João VI que, à época, fora pressionada pelo fim do comércio de escravos e, posteriormente da escravidão, para trocar a força de trabalho escrava, relacionada principalmente a produção agrícola, pela força de trabalho dos imigrantes (Oberacker Jr., 1967; Veyrassat, 1995).

Os imigrantes suíços não se caracterizavam como um bloco homogêneo quando vieram para o Brasil, dentre eles havia aqueles sem nenhum recurso; pequenos comerciantes e agricultores com algumas economias; e outros, oriundos de famílias com posses, que chegaram ao Brasil trazendo consigo pequenas fortunas (Bon, 2019). Dada a aproximação do Trüebner e seu papel dedicado ao consulado suíço no Brasil, podemos considerar que dificilmente ele pertenceria ao grupo de imigrantes desprovido de quaisquer bens/riquezas.

Em 1913, Trüebner foi eleito para mandato de seis anos como membro do Conselho Fiscal no recém-criado, à época, Banco de Crédito Hypothecario e Agrícola do Estado da Bahia S.A.⁵⁰ com remuneração anual de 1:200\$000 (um conto e duzentos réis)⁵¹ (Brazil, 1913, p. 5333-5334). Em ao menos duas ocasiões, no ano de 1923 e 1925, o governo federal brasileiro informou ao governo do estado da Bahia a ocupação provisória de Louis Trüebner na gerência do consulado suíço na região, em razão de afastamento dos cônsules (Brazil, 1923b; 1925). E, em 1929, Trüebner foi nomeado como cônsul suíço interino na capital baiana, São Salvador (Brazil, 1925).

Apesar dos cargos ocupados no banco e no consulado suíço, Trüebner pertencia a um grupo de comercialização e exportação de cacau na Bahia (Falcón, 1983).

O domínio de grupos hegemônicos no estado da Bahia com a comercialização e exportação de cacau se tornou ascendente no período inicial

reis ou imperadores de cada país, o corpo diplomático e consular estrangeiro – residente na Corte (por países), [entre outros dados]" (Limeira, 2010, p. 66 - 67).

⁵⁰ O banco em questão contou com a participação do Governo do Estado da Bahia e outros bancos franceses. Foi o primeiro banco a abrir uma agência bancária em Ilhéus (BA) no ano de 1905, pois a agência do Banco do Brasil só chegou na cidade 12 anos mais tarde (Lins, 2013). Em 1961 mudou seu nome para Banco Baiano da Produção, quando passou a ser controlado, por meio da aquisição da maioria das ações, por João da Costa Falcão (Correio, 1964).

⁵¹ Em termos comparativos nominais, o valor de 1:200\$000 seria equivalente a aproximadamente R\$ 147.600,00 (cento e quarenta e sete mil e seiscentos reais), conforme as proporções apresentadas por Diniz (2020).

do século XX. Segundo Falcón (1983), os grupos se fortaleceram ainda com a presença de bancos internacionais que financiavam a comercialização de um modo geral, para além das fronteiras terrestres. Este financiamento dava-se pela entrada de membros, ligados ao capital bancário e financeiro - quando não os próprios bancos estrangeiros - nas sociedades empresariais locais (A Notícia, 1915).

Lênin (2011), ao analisar as mudanças nas configurações do sistema capitalista do século XIX para o século XX, aponta uma crescente aceleração da expansão territorial dos principais Estados europeus, representando os monopólios presentes em seus territórios: com isso a disputa por novos mercados se consolidava. Na compreensão que a acumulação é o motivo último do sistema metabólico capitalista, Lênin (2011) ainda aponta que é a partir deste período que ocorre um movimento que culminará no desaparecimento gradual das empresas “simples” – relacionadas a somente um ramo e/ou etapa produtiva- para empresas “combinantes”. Estas últimas caracterizam-se por estarem presentes em mais de um ramo e/ou etapa produtiva, formando assim os **monopólios, cartéis e trusts**.

Considerando os desdobramentos singulares na região brasileira e baiana, bem como as especificidades para a cacauicultura, os resultados da dinâmica capitalista estão de par em par com a dinâmica produtiva do capital mundial.

A presença do capital estrangeiro, o avanço do capital comercial sobre a atividade produtiva propriamente dita, o fortalecimento do grupo de super-proprietários bem como a contrapartida da expropriação dos pequenos produtores e ampliação do contingente dos trabalhadores despossuídos foram os traços mais marcantes da transição social assinalada, responsável por uma maior diferenciação social e controle da produção por um grupo economicamente dominante. Tal controle resultou em melhorias técnicas nas condições produtivas das propriedades rurais, bem como na disseminação de benfeitorias destinadas ao processamento do cacau. Essa década comportou a formação de uma elite regional com valores próprios, assenhorada de posição que lhe permitia fazer valer seus interesses na região. Essa elite originou-se tanto de pioneiros lavradores que souberam explorar as oportunidades apresentadas, como de comerciantes usurários e profissionais liberais que aproveitaram as “facilidades” de enriquecimento numa agricultura de fronteira, marcada pela instabilidade da posse da terra e pela ação violenta de grandes proprietários. Outro segmento, mas não menos importante economicamente, adveio do grupo dos comerciantes que se superpuseram à estrutura de classes regionais amparados pela sua posição privilegiada no controle do comércio de exportação, bem como na função de ofertadores de créditos à lavoura (Falcón, 1983, p. 66).

Dada as condições ideais, foi neste momento histórico que grandes empresas investidas com capital estrangeiro iniciam suas atividades na Bahia e no Brasil, de um modo geral. Paulani (2011b) aponta que a economia do Brasil, nesta época, se constituía pela produção agrícola e de matérias-primas que “garantiam o sucesso da acumulação capitalista nos países centrais e mantinham a natureza heterônoma da economia brasileira” (p. 4).

A proposta econômica que possibilitou a reorganização das companhias, ficou conhecida como encilhamento⁵² e visava maior financiamento de capital privado na indústria e comércio em detrimento da agricultura extrativista (Sandroni, 1999). O objetivo central da proposta centrou-se no fomento a processos de modernização e industrialização do país, estando presentes os interesses privados, dadas as relações estabelecidas. De um lado, a necessidade de se atrair grandes quantias de capital, contando com o capital financeiro internacional; e de outro lado os capitalistas interessados pelo subsídio do governo, por meio do Estado, com créditos e garantias oficiais para investirem nas indústrias e comércio (Sandroni, 1999).

O estabelecimento de filiais dos grandes bancos estrangeiros (ingleses, alemães, franceses, norte-americanos e outros) e o largo impulso que logo adquirem seus negócios serão sintoma desta situação inteiramente nova. Dentro em pouco encontraremos a ação progressiva dos interesses financeiros internacionais alastrando-se e se infiltrando ativamente em todos os setores fundamentais da economia brasileira, até colocá-la inteiramente a seu serviço [...]. Tudo isto trará, é natural, um grande estímulo às atividades do Brasil, pois põe a serviço delas os amplos recursos e a larga experiência da finança internacional. Serviço bem remunerado é certo, e preenche de graves problemas futuros; mas no momento, sem dúvida, estimulante poderoso que contará por muito no surto econômico brasileiro desta fase. O largo incremento da lavoura cafeeira, por exemplo, não teria sido possível sem os capitais e créditos fornecidos pela finança internacional. Boa parte dos fundos necessários ao estabelecimento das plantações e custeio da produção provém de bancos ingleses e franceses, ou então de casas exportadoras do produto ou outros intermediários, muitos deles firmas estrangeiras ou financiadas com capitais estrangeiros (Prado Jr., 1981, p. 156).

⁵² “Política financeira de estímulo à indústria, adotada por Rui Barbosa quando ministro da Fazenda (novembro de 1889 a janeiro de 1891), após a Proclamação da República. Baseava-se no incremento do meio circulante com a criação de bancos emissores (tendo como lastro não libras-ouro, mas títulos da dívida pública), cujos empréstimos teriam de ser aplicados apenas no financiamento de novas empresas industriais (e não na agricultura). Por isso, incentivou-se intensamente a criação de sociedades anônimas, concitando-se o público a investir seu capital na indústria e no comércio” (Sandroni, 1999, p. 205).

Para atender a necessidade de investimentos privados se fez imperativo a mudança na legislação pertinente às constituições empresariais. Até 1882, a constituição de empresas de tipo S.A. passavam pelo crivo, obrigatoriamente, do Governo Imperial, para efetivo funcionamento (Levy, 1994). Foi em 1882, com a Lei nº 3.150, de 04 de novembro (Brazil, 1882), que se flexibilizaram as normativas jurídicas para a composição das S.A. - com fins comerciais e civis – que não precisariam mais da autorização do governo⁵³.

Todavia, a normativa jurídica não foi válida para empresas exclusivamente estrangeiras de tipo S.A, que ainda necessitavam, para sua atuação em território nacional, da autorização do governo. Deste modo foi fundamental a participação de cidadãos brasileiros nestas empresas, mesmo que o financiamento para suas atividades tenha ocorrido pela injeção de capital estrangeiro.

Tais exigências legais corroboraram para que o nome de Louis Trüebner⁵⁴ aparecesse como sócio da Wildberger & Cia (O Jornal, 1927). Falcón (1983) destaca que esta companhia

[...] funcionou como verdadeira casa bancária na região, possuindo postos e representação nas principais zonas produtoras: Banco da Vitoria, Almada, Agua Freta etc. Além de possuir representação própria, **a firma financiava inúmeros compradores, que funcionavam como autênticas sucursais.** Junto a pouco mais de uma dezena de grandes casas exportadoras **a firma controlava praticamente todo o comércio da região, exercendo o papel, em alguns municípios, de fornecedora de gêneros de abastecimento:** xarque, bacalhau, manteiga, farinha, etc. Embora pioneira em operações quase ininterruptas na praça de Ilhéus, a definitiva ascensão da firma só se verificou na década de 1920 quando ela extrapolou as transações exclusivamente comerciais, visando a submissão da lavoura, da produção (Falcón, 1983, p. 68. Grifos nossos).

O fato da empresa Wildberger operar como uma financiadora, aponta que Louis Trüebner manteve vínculo com duas das três maiores operadoras de crédito em Ilhéus, na Bahia (Falcón, 1983)⁵⁵. Para compreendermos as especificidades e a extensão do poder da Wildberger, em 1936, ela orquestrou a

⁵³ Segundo a Lei nº 3.150 de 04 de novembro, em seu artigo 1º: “As companhias ou sociedades anonyms, quer o seu objecto seja commercial quer civil, se podem estabelecer sem autorização do Governo” (Brazil, 1882, p. 139).

⁵⁴ Embora não tenhamos conseguido acesso à naturalização brasileira de Louis Trüebner, consideramos, face ao seu vínculo com o consulado suíço no Brasil, que tenha conseguido a chancela de dupla cidadania.

⁵⁵ Falcón (1983) aponta uma lista de 25 maiores emprestadores financeiros no município de Ilhéus-BA entre os anos de 1890 a 1930. Os três primeiros desta lista correspondem ao **Banco de Crédito Hipotecário e Agrícola do Estado da Bahia**, a F. Stewenson & Cia. Ltda. e a **Wildberger & Cia S.A.** O primeiro e o terceiro posto, representavam 22,06% de todo o dinheiro emprestado no período investigado pelo autor.

criação da **Companhia Agrícola Cacaueira da Bahia S.A**, pela abertura de capital no valor total de 10.000:000\$00⁵⁶ (dez mil contos de réis) (O Jornal, 1936; A Noite, 1936). A nova companhia, em sua data de abertura, contou com a incorporação de um total “de 118 fazendas⁵⁷, 14.643.916⁵⁸ hectares de terra; 2.774.876 pés de cacau e 9.818:000\$00 em valores estimados entre bens móveis e imóveis (Falcón, 1983, p. 138).

Na consolidação da Companhia Agrícola, contudo, a Wildberger & Cia. S.A. participou como detentora restrita dos seguintes ativos: “[...] 23 fazendas; 5.264.385,20 hectares de terra; 465.272 pés de cacau; e 1.660.00\$00 em valores estimados entre móveis e imóveis” (Falcón, 1983, p. 134). Percentualmente, as posses estritas da Wildberger correspondiam, frente aos bens totais da nova companhia, a 19,49% das fazendas, 35,95% dos hectares, 16,77% dos pés de cacau e 1,70% dos valores referentes a bens móveis e imóveis. Mesmo não detendo majoritariamente os ativos incorporados na constituição da nova companhia, foi a Wildberger e Cia. S.A., por meio de seus dois representantes – um deles Louis Trüebner - a principal possuidora “[...] das ações da Companhia Agrícola Cacaueira da Bahia – Sociedade Anonyma” (Diário, 1936, p. 6).

Essas especificações são importantes, pois revelam que mesmo sem custear/investir a maior parte da riqueza na companhia cacaueira, a **Wildberger & Cia. S.A.**, isto é, os seus sócios, conseguiu se impor na condução e direcionamento empresarial e representou um capital total muito superior aos outros investidores.

Diante do que foi descrito, cabe apontarmos que o desenvolvimento da Wildberger, sem desconsiderarmos o papel de Louis Trüebner, seja uma expressão particular do movimento descrito por Lênin (2011) quando afirma que

A função fundamental e inicial dos bancos é a de intermediários nos pagamentos. Realizando-a a eles convertem o capital-dinheiro inativo em capital ativo, isto é, em capital criador de lucro, e reunindo toda as diversas espécies de rendimento em dinheiro, coloca-os à disposição da classe capitalista. **À medida que vão aumentando as operações bancárias e se concentram num número reduzido de estabelecimentos, estes convertem-se, de modestos intermediários que eram antes, em monopolistas onipotentes, que**

⁵⁶ Como referência aproximada o valor de dez mil contos de réis seria correspondente em 2020 à quantia de R\$ 1.230.000.000,00 (um bilhão, duzentos e trinta milhões de reais) (Diniz, 2020).

⁵⁷ Divididas nos municípios: Ilhéus (09); Belmonte (78); Canasvieiras (28); Una (02); Itabuna (01).

⁵⁸ Equivalente a 146.430,916 quilômetros quadrados de terra; ou 41% do estado de Mato Grosso do Sul; ou três vezes o estado do Rio de Janeiro; ou ainda, o equivalente a 25% do estado da Bahia (IBGE, c2020).

dispõem de quase todo o capital-dinheiro do conjunto dos capitalistas e pequenos empresários, bem como da maior parte dos meios de produção e das fontes de matérias-primas de um ou de muitos países. Esta transformação de uma massa de modestos intermediários num punhado de monopolistas constitui processos fundamentais da transformação do capitalismo em imperialismo [...] (Lênin, 2011, p. 138. Grifos nossos).

Apontadas as atividades empresariais do avô materno de Jorge Paulo Lemann, fica evidente seu lugar na dinâmica produtiva do capitalismo no contexto descrito. Quando compreendida sua função na dinâmica social entre seus pares, a partir de uma rede de relações, é possível presumir que se desenhou um cenário vantajoso para que seus descendentes pudessem usufruir desta situação.

Tal fato pode ser comprovado pelas atividades comerciais do pai de JPL, Paulo Lemann, casado Anna Yvette, mãe de JPL e filha de Louis Trüebner.

Além de retratar o pai, Paulo Lemann, como um homem trabalhador de um curtume carioca, JPL frisa que sua guinada pessoal e empresarial se deu com a criação da empresa de laticínios Leco, criada por volta da década de 1930. A empresa carrega este nome, segundo JPL, pois, é uma associação entre as sílabas Le, provinda de Lemann, com a sílaba Co, provinda de Company (Corrêa, 2013). O que queremos dizer com isso é que, invariavelmente, as ações referentes aos burgueses são sempre transmitidas com um revestimento de superação. Um homem que deixa um curtume e funda uma companhia de laticínios, aparentemente, é fruto de uma dinâmica extraordinariamente movida pelo árduo trabalho individual.

As informações, porém, que levantamos e apresentamos a seguir não apontaram na mesma direção anunciada por JPL, até mesmo o nome da empresa de laticínio não possui o significado defendido pelo empresário.

Os primeiros registros encontrados com relação a Paulo Lemann datam o ano de 1923, quando foi nomeado como primeiro diretor da empresa **Bally do Brasil S.A.**⁵⁹ (Brasil, 1923a, p. 5483). Esta organização, já nesta época,

⁵⁹ No ano de 1931 a empresa Bally do Brasil S.A. foi dissolvida.

configurava-se como uma subsidiária da *holding*⁶⁰ Bally Monsieur⁶¹. A partir de 1925, a Bally do Brasil tornara-se proprietária da empresa brasileira S.A. Cortume Carioca (Brasil, 1925).

Paulo Lemann, nesta transação comercial figurou como diretor da S.A. Cortume Carioca, entre os anos de 1926 a 1931⁶². A liquidação de ambas as empresas, Bally do Brasil e Cortume Carioca se efetivou em 1931, frente ao desenvolvimento da indústria nacional de couro, que conseguiu assegurar as necessidades de consumo interno no país (Brasil, 1931, p. 21.031).

A decisão pela liquidação das empresas importadoras de couro são respostas às circunstâncias do desenvolvimento do capitalismo e estão intrinsecamente relacionadas: a) a crise do Capital, a níveis globais, no final da década de 1920, que impactou no comércio internacional; b) a proibição, em 1931, da importação de maquinário ao Brasil; c) a concorrência no mercado interno, a partir de 1920, quando a indústria de couro do Rio Grande do Sul começa a ser competitiva; d) a diminuição, a partir da década de 1930, cada vez mais acentuada, de subvenção de impostos para as empresas fluminenses e paulistas, quando as indústrias gaúchas e de outros estados ganharam mais destaque no setor (Lagemann, 1986).

Paralelamente ao período em que Paulo Lemann atuava na indústria de importação de couro e fabricação de sapatos, ele também fez parte, como acionista, a partir de 1924, e também como conselheiro fiscal, do Hygino Palace Hotel (Brasil, 1924), localizado na cidade de *Therezópolis*, estado do Rio de Janeiro. Essa participação só foi possível, pois, na data de sua entrada como

⁶⁰ Holding é uma “designação de empresa que mantém o controle sobre outras empresas mediante a posse majoritária de ações destas. Em geral, a holding não produz nenhuma mercadoria ou serviço específicos, destinando-se apenas a centralizar e realizar o trabalho de controle sobre um conjunto de empresas geralmente denominadas subsidiárias” (Sandroni, 1999, p. 285).

⁶¹ A Bally Monsieur foi criada por Peter Bally-Herzog no ano de 1848, no cantão suíço de Schönenwerd (James, 2019). A especialidade da empresa, no início de suas atividades, se concentrava na fabricação de adereços para sapatos; suspensórios para calças masculinas e produtos elásticos. A partir de 1851, a Bally focou sua produção em sapatos de couro. No ano de 2018, a holding foi vendida para o grupo têxtil chinês *Shandong Ruyi* (James, 2019).

⁶² Pela assembleia da reunião de liquidação da Bally, podemos ler o seguinte: “Devido à situação anormal que estamos atravessando, os negócios de importação têm diminuído continuamente e para o futuro há poucas possibilidades de tomar novo desenvolvimento este ramo de negócios, pois, a indústria nacional de couros têm progredido muito e pôde, na maior parte, satisfazer as necessidades de consumo do nosso país. Pelo que acima expomos, vimos propor aos Srs. Acionistas, a dissolução da nossa sociedade[...]” (Brasil, 1931, p. 21.031).

acionista e conselheiro, a empresa “Hotel Higyno” passou a ser tipificada como “S.A.”.

Para compreendermos as proporções de um hotel na cidade de Teresópolis naquele determinado momento, é importante considerarmos alguns apontamentos na história deste município. Localizado na região serrana do estado do Rio de Janeiro, a partir do final do século XIX, foi palco de disputas entre interesses distintos da classe hegemônica. De um lado, a cobrança pela ascendente burguesia proprietária de terras na região que via naquele espaço potencialidades de industrialização, favorecendo suas propriedades; e, de outro, o governo imperial que, na disputa, forçosamente criada por artifícios políticos e econômicos, adiava ou cumpria parcialmente a principal reivindicação da burguesia sobre a construção da estrada de ferro. Estrada que serviria para o escoamento da produção agrícola e de minério de ferro desde Minas Gerais até o porto do Rio de Janeiro (Sedlacek, 2012; Levy, 1994), que passaria por Teresópolis.

Isso nos revela singularmente que a materialização das políticas de caráter liberal não ocorreu de forma dominante de maneira pacífica, os confrontos internos na burguesia se fizeram presentes. Teresópolis ainda foi cotada como capital do estado, porém nunca cumpriu esta função objetivamente, apenas nominalmente, por decretos que não chegaram a durar quatro anos. A cidade esteve envolta, por meio de conflitos envolvendo a burguesia local e estadual nas disputas acerca do uso do erário público, que seria o responsável pelas obras de infraestrutura – por meio da malha férrea – efetivada pelo governo (Sedlacek, 2012).

Por este motivo, as cidades que recebiam a linha férrea tiveram um grande desenvolvimento, não pela linha férrea em si, mas por ser ponto de esteio na circulação de mercadorias. Estavam, deste modo, ligadas diretamente ao círculo de transformação da produção em mercadoria, uma das etapas do processo produtivo capitalista.

Durante as primeiras décadas do século XX, Teresópolis cumpriu este papel no desenvolvimento produtivo, garantido assim relativa importância. Porém, posteriormente ao ano de 1930, o município foi suprimido por outros modais de escoamento e o desenvolvimento de outras regiões que ocuparam, com mais destaque, o papel de cidade de entreposto.

A cidade, deste modo, pela presença maciça de grandes áreas de terra e construções suntuosas se desenvolveu como espécie de cidade turística, recebendo - devido a burguesia agrícola ali presente – destaque como palco de cerimônias políticas e sociais do estado do Rio de Janeiro⁶³. O Hotel Hygino recebia com frequência, durante os anos de 1920 a 1930, políticos; industriais e comerciantes que frequentavam o espaço para, principalmente, realizarem negócios mercantis⁶⁴.

Embora mais complexa e permeada por diversas características da cidade de Teresópolis e seus desdobramentos históricos e econômicos, podemos apontar que a representação do Hotel Hygino era, e muito, para além do ramo hoteleiro no sentido estrito. Ainda mais quando em seu contrato, a partir do artigo 2º, nos mostra:

O objecto desta sociedade, tem por fim explorar o negocio do hoteis e restaurantes no Estado do Rio do Janeiro. Art. 3.º A duração da sociedade será por prazo indeterminado. Art. 4º. **A sociedade poderá adquirir terrenos e predios, tornalos de arrendamento de acordo com as exigências dos seus negocios, ficando desde já os seus directores autorizados a emitir debentures**⁶⁵ até a concorrência do fundo social. (Brasil, 1924, p. 13.618. Grifos nossos).

Isso mostra que o Hotel Hygino teria condições legais, mediante seu estatuto, para aumentar suas receitas, por meio: a) de arrendamento, pela aquisição de terras e imóveis; b) de aquisição de possíveis concorrentes, criando um ambiente monopólico; c) de favorecimento na criação de um ambiente propício à especulação imobiliária.

Posteriormente, em 1938⁶⁶, Paulo Lemann em sociedade com Ernesto Ruopp e Emílio Brunner consolidaram a fábrica nominada Lacticínios LecA

⁶³ Não à toa, no ano de 1945, o Hotel recebeu o evento conhecido como “Conferência das Classes Produtoras do Brasil” (CONCLAP), organizada pela Associação Comercial do Rio de Janeiro e com o apoio do governo federal, durante o qual foi criado o Serviço Nacional da Aprendizagem (SENAC) (Oliveira, 2017).

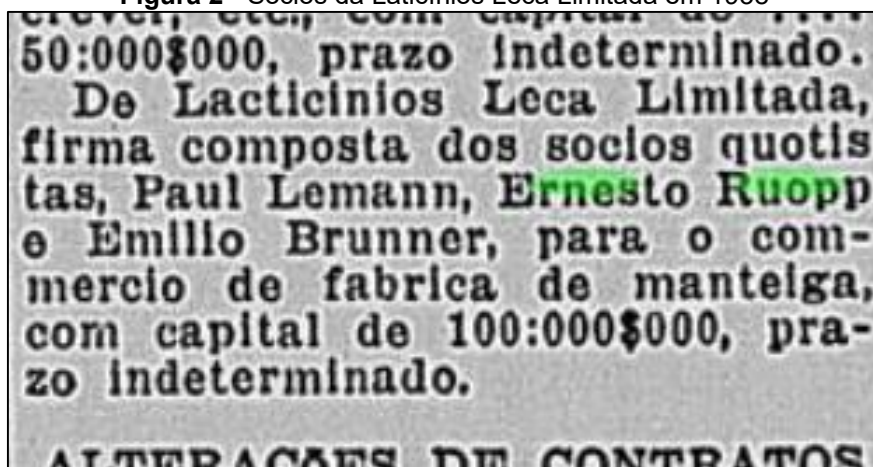
⁶⁴ Comum, em jornais impressos da época, encontrar reportagens em diversos tipos de coluna a referência sobre o Hotel Hygino como palco de grandes festas; eventos sociais; reuniões de negócio e política.

⁶⁵ A dinâmica da emissão das debêntures é crucial na característica do percurso do capital, especificamente do capital financeiro. Debênture é um “Título mobiliário que garante ao comprador uma renda fixa, ao contrário das ações, cuja renda é variável. O portador de uma debênture é um credor da empresa que a emitiu, ao contrário do acionista, que é um dos proprietários dela. As debêntures têm como garantia todo o patrimônio da empresa. Debêntures conversíveis são aquelas que podem ser convertidas em ações, segundo condições estabelecidas previamente” (Sandroni, 1999, p. 156).

⁶⁶ Não foram encontrados, em nossa pesquisa, registros anteriores sobre a consolidação de empresas no ramo laticínio que envolva o nome de Paulo Lemann. Até o ano de 1942 a nomenclatura da empresa de laticínio vinculada a Paulo Lemann foi Leca (Correio, 1938) e não

Limitada (Figura 2), especificamente como fábrica de manteiga. Posteriormente, a empresa atuou também no ramo leiteiro (Brasil, 1931; 1932).

Figura 2 - Sócios da Laticínios Leca Limitada em 1938



Fonte: Correio (1938, p.10).

Ao final do ano de 1938, no dia 22 de dezembro, foi consolidada por meio de mudança contratual, com o aumento de capital e a inclusão de novos acionistas na empresa: S. A. Laticínios e Fecularia de Pirassununga, Paulo Lemann e Ernesto Ruopp⁶⁷ figuravam entre os novos acionistas (Brasil, 1939).

Essa “entrada de novos sócios”, por si só, é um bom exemplo de como a dinâmica do capital ocorre. A Pirassununga foi consolidada no dia 09 de julho de 1928, sendo publicada no DOU no dia 29 de novembro do mesmo ano, tendo no documento publicado autorização para a sua constituição. O capital social⁶⁸ inicial foi de 225:000\$000 (duzentos e vinte e cinco contos de réis), divididos em 2250 ações. Possuía entre o seu quadro social 148 pessoas com distintos números de ações, entre os quais: 82 lavradores, 28 comerciantes, 9 industriais, 7 advogados, 4 contadores, 2 engenheiros, 2 farmacêuticos, 2 professores, 2

Leco, vinculando o nome como abreviação de *Lemann Company*, como sugere Correa (2013). Somente em 1952 encontramos registros da marca com o nome **LecO**, porém nesta data a empresa já estava sob controle dos irmãos Moreira Salles (fundadores do Unibanco) (São Paulo, 1952). Nossa hipótese, meramente especulativa, para o nome LecA e não LecO, se dá pela cidade onde a empresa foi constituída, Campinas, no estado de São Paulo. Deste modo, consideramos que o nome se refira a algo próximo de **Leite Campinas**.

⁶⁷ A participação de Paulo Lemann se fez como PF; já Ernesto Ruopp se fez como pessoa jurídica homônima.

⁶⁸ Capital Social corresponde a parcela de cotas ou ações de uma empresa que são divididas entre os sócios e/ou acionistas, estas cotas refletem um valor financeiro determinado. Toda empresa, independente do ramo; tamanho; composição social possui descrito em seu Contrato Social e possíveis alterações contratuais como é composto o seu Capital Social.

tabeliões, 2 funcionários públicos, 2 construtores, 2 capitalistas⁶⁹, 1 mecânico, 1 pessoa jurídica (banco), 1 banqueiro e 1 dentista (Brasil, 1928). A descrição dos acionistas nos mostra uma compreensão exemplificada de como

[Na] forma universalmente dominante de uma época, as condições para o capital têm de estar desenvolvidas não apenas localmente, mas em grande escala. (O que não impede que, com a dissolução das corporações, alguns mestres de ofício se transformem em capitalistas industriais; no entanto, pela própria natureza da coisa, o caso é raro. Em geral, onde o capitalista e o trabalhador aparecem, desaparecem o sistema corporativo, o mestre e o oficial.) (Marx, 2011a, p. 673).

[...] Próprio do capital é unicamente a união das massas de mãos e instrumentos que ele encontra. Ele os aglomera sob seu comando. Essa é sua verdadeira acumulação; a acumulação de trabalhadores, juntamente com seus instrumentos, em certos pontos (Marx, 2011a, p. 676).

A consolidação da Pirassununga se aproxima muito, guardada as particularidades, da consolidação do Banco de Crédito Hipotecário do Estado do Bahia S. A e do Hotel Palace Hygino S.A. Assim, em seu objeto social, a Pirassununga

[...] fica constituída uma sociedade anônima com faculdade de operar em todo o Brasil e que se regerá por estes estatutos e nos casos omissos pela legislação concernente à espécie. Art. 2º - A sociedade tem por objeto: a) a indústria e o comércio do leite e seus derivados; b) a indústria e o comércio de frutas e de outros produtos da lavoura; c) a participação em negócios e em sociedades do mesmo ramo. (Brasil, 1939, p.5 - 6).

Essa aproximação de características entre as empresas não se vincula como exclusividade aos antepassados de JPL, mas sim como estratégia encontrada pelas organizações de aventarem um maior volume de recursos financeiros para operacionalizarem suas atividades de forma mais incisiva no mercado. Com isso, pretenderam dominar os meios com os quais o capital se forma e se agrupa para assegurar sua expansão: “Os capitalistas dispersos acabam por constituir um capitalista coletivo” (Lênin, 2011, p. 144).

⁶⁹ Nas leituras e análises dos documentos realizados para esta tese, percebemos por meio das atas de assembleias das empresas, que a designação funcional de pessoas como “capitalistas”, não remete estritamente à categoria marxista. Compreendemos também que, até mesmo as “definições laborais contemporâneas” ajudam a mascarar as relações de disputa entre as classes. Chamamos a atenção para este ponto pois se a consolidação da empresa S.A. Pirassununga fosse realizada nesta segunda década do século XXI, teríamos a classificação de “empresários”, ou seja, aqueles que têm controle acionário sobre a empresa, detendo parcela significativa de suas ações. É a estes que Marx se refere, ao tratar da classe capitalista.

A entrada de novos sócios na Pirassununga não pôs em risco o controle das novas empresas, pois, seja pelo número de ações ou pelos cargos nos conselhos; direção e/ou presidência das sociedades anônimas, os grupos hegemônicos continuam a direcionar, em um patamar mais elevado, os seus interesses individuais.

As leis de sociedade anônima preservaram as empresas de uma abertura indesejada, deixando claro que as formas de sociedades por ações permitiam que um grupo muito pequeno de pessoas, através de seus interesses de propriedade com os maiores bancos tivessem o virtual controle sobre o sistema industrial, pois a exclusão dos acionistas do controle não significa que os grandes acionistas tivessem sido excluídos decisivamente da direção, significa que os pequenos acionistas o eram (Levy, 1994, p. 29).

Seguindo as regras do jogo na expansão do sistema produtivo, prevalece a empresa que conseguir dominar a maior parte de capital, por meio de aquisições e ou fusões com outras empresas. Percebamos que a LecA Laticínios não foi simplesmente comprada por Hélio Moreira Salles, irmão de Walter Moreira Salles, fundador do Unibanco, como aponta Correa (2013). Dessa forma, no ano de 1940 foi criada, como empresa cooperativa, a Laticínio Campinas, sendo que no ano de 1945 a então cooperativa passou pelo processo de abertura de capital e se tornou uma empresa de tipo S.A. Foi neste momento que Hélio e Walther Moreira Salles tornam-se acionistas da Laticínio Campinas S.A., e a única possibilidade dos Moreira Salles se tornarem os proprietários da LecO, seria pela aquisição por meio da Laticínio Campinas S.A., como é provável que tenha ocorrido, tendo em vista que o estatuto desta empresa permitia as aquisições de outras empresas do mesmo ramo, e de segmentos que interessassem o investimento da empresa.

Sobre a expansão das empresas, há no primeiro momento a livre concorrência com a montagem de organizações únicas de empresas independentes, mas pertencentes a um ramo específico. Posteriormente, agrupam-se em ramos do mesmo setor produtivo e ampliam-se, como observado pelos exemplos. Esta ampliação organizacional se dá em dois sentidos: a) ampliar-se no mesmo segmento do setor produtivo; b) ampliar-se em outros setores que aparentemente não se relacionam com o objetivo final da empresa. Em se tratando do mesmo setor, há a ampliação horizontal e vertical: a horizontal se dá pela compra/participação nas empresas concorrentes diretamente; e a

vertical pela incorporação de empresas que atuam naquela cadeia produtiva específica: fornecedores, compradores e distribuidores.

O crescimento para além do setor econômico específico é buscado em qualquer área produtiva ou de investimentos que possam ser explorados para viabilizar aumento de rendimentos. Legitimados pelos estatutos e contratos sociais, as empresas “parecem” quase que autônomas – acordantes com as condições materiais próprias a um dado momento histórico - para investir seus capitais em esferas econômicas de maior rentabilidade, desenvolvendo um palco promissor para um determinado ramo de negócios, como os investimentos.

Embora com atraso no Brasil, devido às suas particularidades econômicas e pelo papel desempenhado na divisão mundial do trabalho entre as nações, seguimos o desenvolvimento sociometabólico do capital já constatado por Lênin (2011), quando afirma que a partir do início do século XX, por meio dos monopólios, o capitalismo passa para sua fase superior, a do imperialismo.

A dinâmica econômica e os arranjos que compõem as estruturas materiais mais imediatas da representação do capital ascendem, na passagem dos séculos XIX para XX, especificamente devido à reestruturação da produção capitalista no Brasil, entre o Império e a República, quando um **personagem social** em particular terá inerente conexão com o *modus operandi* do capitalismo, o **homem de negócios**.

No terreno econômico observaremos a eclosão de um espírito que se não era novo, se mantivera, no entanto, na sombra e em plano secundário: a ânsia de enriquecimento, de prosperidade material. Isto, na monarquia, nunca se tivera como um ideal legítimo e plenamente reconhecido. O novo regime o consagrará. **O contraste destas duas fases, anterior e posterior ao advento republicano, se pode avaliar, entre outros sinais, pela posição respectiva do homem de negócios, isto é, do indivíduo inteiramente voltado com suas atividades e atenções para o objetivo único de enriquecer.** No Império ele não representa senão figura de segundo plano, malvista aliás e de pequena consideração. A República levá-lo-á para uma posição central e culminante. A transformação terá sido tão brusca e completa que veremos as próprias classes e os mesmos indivíduos mais representativos da monarquia, dantes ocupados unicamente com política e funções similares, e no máximo com uma longínqua e sobranceira direção de suas propriedades rurais, mudados subitamente em ativos especuladores e negociastas. Ninguém escapará aos novos imperativos da época. Os próprios governantes terão sua parte nestas atividades, e até o espetáculo de ministros e altas autoridades metidos em negócios — coisa que nunca se vira no Império — será frequente. (Prado Jr., 1981, p. 155. Grifos nossos).

Ao que tudo indica, Jorge Paulo Lemann, desde a mais tenra idade conheceu o significado do que era ser um **homem de negócios**, possivelmente o que ela chama de empresário, ou seja, aquilo que, literalmente, Caio Prado Jr., no excerto acima, expõe. Retomemos a **Figura 1 - Conglomerado 3G-Lemann – retrato de 2021**, disposta na Introdução desta tese, que nada mais representa, se não as aquisições de empresas e corporações inteiras que, demandados pela dinâmica do sociometabolismo do Capital, equivalem às ações também realizadas por Louis Trüebner e Paulo Lemann, para acumular e ampliar suas riquezas. Por isso, as atividades específicas envolvendo JPL, dando continuidade na exposição histórica empresarial de sua família, serão apresentadas na sequência, visando entendermos sua ascensão até o momento em que surgiu a Fundação Lemann.

2.3 Jorge Paulo Lemann, o início financista

Lembramos aqui que, ao final do século XIX, a Grande Depressão de 1873, representando a primeira grande crise do Capital, se conflagrou. Se o baixo poder aquisitivo da classe trabalhadora de uma determinada região impede o consumo da produção geral das indústrias ali situadas, nada mais lógico, do ponto de vista do capital, que expandir seus territórios comerciais e econômicos para além de suas divisas geográficas. Todavia,

[...] todos os conflitos da história têm a sua origem na contradição entre as forças produtivas e o modo de trocas. Não é, aliás, necessário que esta contradição seja levada a um extremo num determinado país para aí provocar conflitos. A concorrência com países cuja indústria se encontra mais desenvolvida, concorrência provocada pela extensão do comércio internacional, basta para dar origem a uma contradição deste tipo, mesmo nos países onde a indústria está menos desenvolvida (Marx; Engels, 2007, p. 45).

Como ponto nevrálgico do sistema sociometabólico do capital, há uma correlação entre a espoliação do trabalhador pela indústria, como entre os pactos de comércio exterior pelas nações envolvidas, uma nação espoliando a outra. É possível afirmar que as correlações de forças internacionais nada mais são do que a luta pela dominação de grandes capitais a nível global.

Os motivos – aparentes - dos embates políticos e civis ocorridos entre o final do século XIX e início do século XX foram inúmeros, guardadas as singularidades de cada região do mundo, porém, foram subordinados a uma

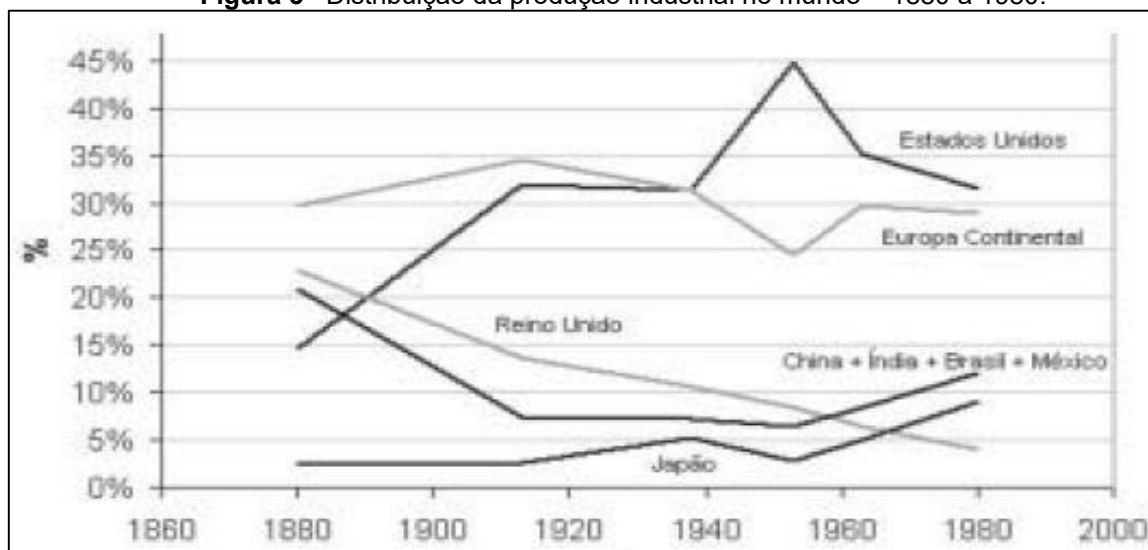
dinâmica internacional oriunda do próprio desenvolvimento do capitalismo imperial, existindo por parte dos EUA o interesse/necessidade, seguindo os passos pretéritos do Velho Continente, em aumentar as áreas de atuação política e econômica. A título de exemplo, cite-se a intenção de criar uma área pan-americana “[...] que uniria todo o Hemisfério Ocidental sob liderança dos Estados Unidos”, já em 1889 (Fernandes; Morais, 2007, p. 166). A partir de 1917, essa disputa será influenciada também pela divisão geopolítica marcada pelo pós-guerra” e, posteriormente, as disputas entre EUA e ex-URSS.

Braga (2002) afirma que o interesse dos EUA em outras regiões do mundo deveu-se pelo “entusiasmo” frente às reservas minerais⁷⁰, mesmo anteriormente a Segunda Guerra⁷¹. Este interesse justificou-se pelo fato de que tais materiais são insumos importantes para diversos ramos da indústria de transformação, inclusive a indústria bélica, que nos EUA já se desenvolvia desde o final do século XIX (Purdy, 2007, p. 176).

⁷⁰ Na década de 1940, o governo norte-americano, interessado no estudo dos minerais estratégicos para a defesa continental, enviou ao Brasil três técnicos: Charles Will Wright, especialista em minerais estratégicos, do *U.S. Bureau of Mines*, Stephen R. Capps e William Drumn Johnston Jr., geólogos conceituados do *U.S. Geological Survey*, para colaborarem com seus colegas brasileiros nas determinações de nossas reservas minerais. Em 1941, os Drs. Wriht e Johnston passaram a chefiar as pesquisas na América do Sul. Frank Gray Pardee, do Serviço Geológico do Estado de Michigan, foi comissionado pelo *U.S. Bureau of Mines* para dar assistência à Embaixada Americana no Rio de Janeiro. John Van Nostrand Dorr II, assistido por sua esposa Mary Elizabeth Dorr, paleontologista, e pelo engenheiro C. Buckey, topógrafo, estudaram minuciosamente o depósito manganêsífero de Urucum, em Mato Grosso. Em 1942, Buckey realizou, na Divisão de Geologia e Mineralogia, um curso sobre topografia para fins de geologia, introduzindo o método de levantamento a prancheta, pouco divulgado no País. William Pecora, também do *U.S. Geological Survey*, estudou pormenorizadamente os depósitos níquelíferos do Brasil, especialmente os da Serra da Mantiqueira, em São José do Tocantins, Goiás. Rápidas passagens pelo Brasil tiveram, em janeiro de 1942, o Dr. Elmer W. Peherson, chefe da Divisão Econômica do *U.S. Bureau of Mines*, e o Dr. Donnel Foster Hewett, chefe da Divisão de Metais do *U.S. Geological Survey* e a maior autoridade dos Estados Unidos em manganês. O prof. W. D. Johnston continuou no Brasil estudando os depósitos de cromita, os pegamatitos produtores de tantalita, berilo etc., tendo apresentado à Academia Brasileira de Ciências uma interessante contribuição sobre a gênese dos depósitos estratificados de cromita, na sua opinião, provenientes de uma verdadeira sedimentação rítmica em câmara magmática. Posteriormente, uma turma numerosa de outros técnicos aqui aportou, subordinada ao magnata Nelson Rockefeller, coordenador do *Office of the Coordinator of Inter-American Affairs* (OCIAA) (Braga, 2002, p. 48).

⁷¹ O historiador Hobsbawm aponta que “[...] a opinião pública americana encarava o Pacífico (ao contrário da Europa) como um campo normal para a ação dos EUA, mais ou menos como a da América Latina”. (1995, p. 39).

Figura 3– Distribuição da produção industrial no mundo – 1880 a 1980.



Fonte: Purdy (2002, p. 236).

De 1880 a 1910 a produção industrial nos EUA aumentou até encontrar um platô, com pouca variação, até 1940. A partir deste período uma crescente aceleração produtiva fortemente ligada a II Grande Guerra, que comparada à primeira, condicionou uma proporção muito maior devido – com raras exceções - a participação da maioria dos países do globo, a necessidade ímpar de racionalizar a administração e organização industrial de maneira inédita. “Para uma guerra em massa, uma produção em massa” (Hobsbawm 1995, p. 42).

[...] as guerras foram visivelmente boas para a economia dos EUA. Sua taxa de crescimento nas duas guerras foi bastante extraordinária, sobretudo na Segunda Guerra Mundial, quando aumentou mais ou menos 10% ao ano, mais rápido que nunca antes ou depois. Em ambas os EUA se beneficiaram do fato de estarem distantes da luta e serem o principal arsenal de seus aliados, e da capacidade de sua economia de organizar a expansão da produção de modo mais eficiente que qualquer outro. É provável que o efeito econômico mais duradouro das duas guerras tenha sido dar à economia dos EUA uma preponderância global sobre todo o Breve Século XX (Hobsbawm, 1995, p. 45).

Após a guerra, o crescimento da indústria norte-americana foi influenciado pelo Plano Marshall (1948-1951) que objetivou, simultaneamente, fazer frente ao poder soviético e a reconstrução da Europa Ocidental (Lucena, 2004), a partir de recursos financeiros emprestados pelos EUA aos países europeus. Isso refletiu num aumento produtivo principalmente da produção armamentista.

O Plano Marshall de 1948, no qual os Estados Unidos emprestaram US\$16 bilhões para reconstruir a Europa, e outros programas de desenvolvimento econômico no pós-guerra tiveram tanto motivos políticos quanto econômicos: a ajuda econômica seria usada para fortalecer os parceiros não comunistas e prevenir, nesses países,

desafios radicais à hegemonia norte-americana com ações como as empreendidas para domar os poderosos partidos comunistas da Itália e França no fim dos anos 1940 (Purdy, 2002, p. 228).

Ao analisarmos este momento histórico, não seria possível compreender as dinâmicas da economia global e a hegemonia norte-americana se não levarmos em conta as dinâmicas produtivas, com grande influência da indústria bélica, alicerçando as estreitas relações entre as economias europeia; japonesa e norte-americana (Combat, 2019). Se de um lado, para a Europa, o EUA lançou o Plano Marshall, para os japoneses – perdedores na guerra - fora lançado o Plano Colombo⁷² (Pereira, 1996).

[...] o conflito bélico havia impulsionado um desenvolvimento econômico e tecnológico febril nos Estados Unidos, ao mesmo tempo em que os dotava - graças ao armamento atômico - de uma superioridade militar absoluta. A devastação sofrida pelas economias capitalistas da Europa e do Japão não fazia senão acentuar a posição vantajosa em que se encontravam os Estados Unidos (Marini, 2012, p. 32).

Nesta dinâmica houve a consolidação da supremacia norte-americana na agenda global, também influenciada pelo Acordo de Bretton Woods⁷³ – acertado em 1944 - que, entre outras medidas, firmava a moeda norte-americana com o ouro em paridade fixa, com oscilação máxima de 1% (Braga, 2002). Desta maneira, os regimes cambiais dos países signatários eram balizados pelo dólar.

Assim

[...] a estabilidade do sistema monetário e financeiro arquitetado em Bretton Woods dependia do arranjo institucional organizado por Washington, que contribuía com a manutenção da **liquidez internacional** e com a promoção de ajustes entre as economias dos países signatários do Acordo (Braga, 2002, p. 248. Grifos nossos).

Em Bretton Woods, frente a necessidade de controlar a economia global e assegurar um crescimento mundial, foi que a doutrina econômica keynesiana se tornou central, tornando a intervenção do Estado mais fortemente necessária em dois aspectos contraditórios, porém complementares. O primeiro refere-se a tentativa de “controle” do capital, mesmo com a sua inevitabilidade intrínseca de gerar desigualdade; e o segundo, contraditoriamente, visando ampliar o

⁷² O Plano Colombo teve, genericamente, o mesmo intuito do Plano Marshall para a Europa. Ver mais em Pereira (1996).

⁷³ O Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM) foram oficialmente promulgados neste evento (Barreto, 2009).

desenvolvimento do próprio capital. Estava aberta a “era do ouro” do capitalismo que duraria até meados de 1973.

O capitalismo do pós-guerra, conhecido na literatura como os 30 anos de ouro ou os 30 anos dourados do capitalismo, vai de 1945 a 1973, ano do primeiro choque do petróleo. Aquele foi um período de elevadíssimo crescimento econômico no mundo inteiro, prosseguindo sem uma crise sequer – nem financeira, nem econômica –, com baixa inflação e juros reais baixos. Fez-se um arranjo institucional que possibilitou o crescimento capitalista com produção de mais riqueza, às vezes até permitindo a distribuição de renda (Paulani, 2011a, p. 36).

O interesse em manter sobre o jugo norte-americano no pós-guerra as economias em desenvolvimento – como as da América Latina- se fez ainda mais latente, diminuindo a possibilidade de oscilação na liquidez econômica de cada região. Para isso, estabilizar a política e a economia das nações se fez necessário uma atuação muito grande por parte dos EUA. Não à toa, as interferências dos americanos neste período se intensificaram durante os governos nacionais-desenvolvimentistas na América do Sul (Galeano, 2010):

A partir de 1953, colocou-se em prática uma política externa norteamericana duramente anticomunista, que exigia dos países carentes de investimento a criação de um ambiente favorável aos capitais privados, oriundos dos Estados Unidos. (Vieira, 2015, p. 58).

O Brasil, como integrante do acordo de Bretton Woods, foi regido pelas mesmas regras dos demais signatários, isto é, o Estado ajustou-se às dinâmicas econômicas e políticas internacionais pertinentes. Em 1945, no Governo de Getúlio Vargas, sob o Decreto nº 7.293, de 02 de fevereiro fora criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC)⁷⁴, o embrião do Banco Central do Brasil (BCB), que teve a duração de 20 anos. A SUMOC (Lago, 1982) objetivava, centralmente, atender dois pontos: a coordenação das políticas creditícias e monetárias; e a locução técnica com as instituições financeiras internacionais, criadas em Bretton Woods (Boulhões, 2019).

Até então, o Banco do Brasil, criado em 1808 (Westin, 2023), desenvolvia os papéis de banco comercial e instituição que fiscalizava as operações de bancos comerciais. Esta dupla função – dentre outras – corroborava para uma dependência econômica vinculada do governo central ao Banco do Brasil. Dentre

⁷⁴ A criação da SUMOC não teria força política para ser aprovada pelo Congresso brasileiro, pelo *lobby* a favor da concentração das atividades econômicas e monetárias exclusivamente no Banco do Brasil. Por isso, explica Lago (1982), foi necessário ser baixado um decreto presidencial para o surgimento da superintendência.

os representantes do Brasil no acordo de Bretton Woods estavam Eugênio Gudín Filho e Octávio Gouvêa de Bulhões que foram responsáveis, por meio de disputa de correlações de forças internas no Brasil, por pressionar à criação da superintendência (Lago, 1982).

A duração da SUMOC (1945-1965) se mostrou, desde de sua implantação até sua transformação em Banco Central, conflituosa, com avanços e retrocessos frente ao seu ideário primeiro, esteve sempre vinculado à dinâmica produtiva do capital. As disputas internas no Brasil e as trocas de governo fizeram a SUMOC servir ora mais diretamente ao desenvolvimentismo no Brasil, ora mais ao capital internacional.

De maneira geral, todavia, foi a criação desta superintendência que permitiu estimular um ambiente mais propício, assegurando a entrada de novos capitais internacionais no Brasil⁷⁵ (Lago, 1982).

O novo regime cambial foi parcialmente modificado pouco depois, em outubro de 1953, pela Instrução n. 70 da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), por força da qual passaram a se realizar pela taxa oficial todas as exportações e importações, ficando confinado o mercado de taxas livres às transações de caráter meramente financeiro — em particular a entrada e saída de capitais, bem como as remessas de juros, dividendos e outras formas de remuneração dos capitais estrangeiros publicados no Brasil. Os favores, antes concedidos à exportação de algumas mercadorias, que consistiam na faculdade de vender as divisas provenientes dessas exportações privilegiadas no mercado livre onde alcançavam cotação muito superior a oficial, tais favores eram substituídos por "bonificações". Quanto às importações, sujeitavam-se as licenças respectivas à obtenção prévia de "promessas de venda de câmbio" (geralmente conhecidas pela sigla PVC), oferecidas à licitação em Bolsa. O regime da Instrução n. 70, confirmada pela Lei N. 2.145, de 29 de dezembro de 1953, se manteve em suas linhas gerais e essenciais até 1961, quando é restabelecida, praticamente em sua integridade, a liberdade cambial. (Prado Jr., 1981, p. 235).

A maior importância desta instituição, segundo Boulhões (2019), foi de que ela forneceu bases sólidas para a criação do Banco Central do Brasil em 1965.

⁷⁵ "O surto expansivo internacional que cobre o período de 1948/49 até o final dos anos de 1960 propicia o clima ideal para a chegada de investimentos estrangeiros. Nestes anos dourados da industrialização nacional, "[...] já se identifica o traçado de uma política industrial desenvolvimentista: pelo sistema cambial que favorecia as importações de equipamentos e matérias-primas, pela tarifa aduaneira protecionista, pelos favores cambiais e financeiros ao capital estrangeiro e pela presença do Estado como empresário para os setores de infraestrutura e de linhas de financiamento via BNDE. Tais elementos favoreciam a estratégia do capital internacional de penetração no mercado nacional, de forma muito vantajosa para aquelas empresas" (Caputo; Melo, 2009, p. 517).

Lago (1982), ao final de sua pesquisa, mostra um quadro do nome dos diretores executivos – cargos máximos - da SUMOC de 1945 a 1965.

Destacamos que das 16 pessoas que ocuparam o cargo nos 20 anos de sua existência, cinco nomes nos chamam atenção por estarem vinculados, preteritamente à sua função, com a iniciativa privada industrial e/ou bancária: (1) José Vieira Machado, primeiro diretor (fev. 1945 – fev. 1951), participava do Conselho Deliberativo da Fábrica de Tecidos Bangu (RJ), que fora presidida pelo então Ministro da Fazenda, Manuel Guilherme da Silveira Filho (jun. 1949 – jan. 1951) ; (2) Walther Moreira Salles, segundo sucessor da direção executiva (fev.1951– maio 1952), proprietário da Casa Moreira Salles - herdada de seu pai em 1931 - que mais tarde viria a se tornar o Banco Unibanco⁷⁶; (3) José Soares Maciel Filho, quarto diretor executivo (set. 1952 - set. 1954), dono do Jornal *A Nação* e, posteriormente, do jornal *O Imparcial*; (4) José Joaquim Cardozo de Mello Neto, nono homem à direção da SUMOC (nov.1957 – jul.1958), foi fundador do Banco Mercantil de São Paulo e presidente das Tecelagens Pirassununga; (5) Dênio Chagas Nogueira, último diretor da SUMOC (maio de 1964– abril 1965), foi responsável pela transformação da Superintendência em Banco Central do Brasil, presidindo este último até 1967. Havia sido consultor econômico do Sindicato dos Bancos do Rio de Janeiro e da Associação Latino-Americana para o Livre Comércio, respectivamente em 1959, e em 1960.

Embora particular, o exemplo da SUMOC e seus diretores executivos mostra-nos que, à época, a sociedade civil já era partícipe da estrutura formal do Estado. Desvela-se assim, a concepção gramsciana de Estado Ampliado, com sua composição simbiótica entre sociedade política e sociedade civil. Desta forma, a unidade dialética entre sociedade civil e sociedade política foi condutora das relações políticas da sociedade com o objetivo de manter a condução hegemônica da classe burguesa (Gramsci, 2011, p. 208).

Desta correlação de interesses, por meio do Estado, para a abertura do mercado nacional ao capital estrangeiro, foram criadas organizações que pudessem mediar as negociações de compra e venda de ações. Uma dessas empresas, foi a Expansão Técnica Industrial S.A. (ETIN), criada no dia 11 de

⁷⁶ Fundido ao Banco Itaú em 2008, formando o banco Itaú Unibanco Banco Múltiplo, em 2020 a maior *holding* financeira do Hemisfério Sul (Banco Itaú, 2016), sem que, no segundo trimestre daquele ano, o Itaú Unibanco obteve um lucro líquido de R\$ 4,2 bilhões (Banco Itaú, 2020).

agosto de 1951. Consolidada na cidade do Rio de Janeiro, a ETIN, no ato de sua escrituração, contou com 10 milhões de cruzeiros⁷⁷, divididos em 50 mil ações ordinárias, no momento de sua escrituração (Brasil, 1951).

A composição societária da ETIN ficou dividida em: (a) Victorholt S. A. Indústria e Comércio, representada legalmente pelo seu Diretor Presidente, Lewis Holt Ruffin com 24.998 ações, no valor de Cr\$ 4.999.600,00; (b) Juan Enrique Martin, com 24.997 ações no valor de Cr\$ 4.999.400,00; (c) Jorge Roberto Sgrillo Coimbra; (d) Alberto Torres Filho; (e) Fernando Cícero Veloso; (f) Rorbert Alexander Winger; (g) Terêncio Paulo de Oliveira Cattley, a partir do terceiro sócio ("c"), cada um deteve 01 ação per capita com valor de Cr\$ 200,00 cada.

A nacionalidade dos sócios da ETIN nos chama atenção e corrobora com as informações indicadas sobre a entrada de capital estrangeiro no Brasil durante essa época. Lewis Holt (norte-americano), representando a Victorholt S.A Indústria e Comércio (Victorholt)⁷⁸ deteve 49,996 % das ações; seguido por Juan Enrique Martin (argentino), industrial argentino, deteve 49,994% das ações. O restante das ações, com participação simbólicas, ficaram sob posse de pessoas físicas e, com exceção do norte-americano Rorbert Alexandre Winger, naturalizadas brasileiras (Brasil, 1951). A ETIN tinha como objeto de atividade econômica:

[...] a) a prestação de serviços e assistências técnicas sobre assuntos financeiros em geral; b) promover a expansão e desenvolvimento de empresas ou atividades comerciais, fornecendo-lhes todos os serviços e elementos necessários para a realização de seus fins; c) praticar quaisquer atividades comerciais, industriais para as quais não for necessário

⁷⁷ Equivalente a 389.105,06 dólares, com taxa de câmbio em 1951 de 25,7 cruzeiros para cada dólar (Gorender, 1959, p. 3). O salário mínimo (SM) no Brasil, a partir de janeiro de 1952, foi de 1200,00 cruzeiros (Brasil, 1951). Assim, a empresa contava com um total de ações equivalente a 8.333,34 SM.

⁷⁸ As atividades comerciais da Victorholt e de Lewis Holt Ruffin estendiam-se pela Argentina e Uruguai. Em 1952 uma mudança no contrato social da empresa SOCA – Sociedade Argentina Mercantil, vinculada no *Boletín Oficial de la República Argentina* (correspondente ao DOU brasileiro) nº 17.190, aponta dois fatos: 1) a *Victorholt S.A. Uruguay* (razão social diferente da atuante no Brasil) recebeu de Lewis Holt Ruffin a quantia de 2.3875 cotas da empresa SOCA; 2) a *Victorholt S.A. Uruguay*, por meio de sua sucursal em Buenos Aires, passou a ser gerente da SOCA, representada pelo sr. George Wood Hunt (Boletín, 1952, p. 10). Outro documento que aponta a participação da Victorholt em países fronteiriços ao Brasil, corroborando com as informações já descritas, é o Diário Oficial Uruguio, nº 19.100 do ano de 2014, que mostra que a *Victorholt S.A. Uruguay* não cumpriu com as determinações legais a partir de 2012 (RSM 2014). De acordo com a Lei 18.930, do Uruguai, todas as empresas tipificadas como Sociedade Anônima deviam declarar a titularidade de seus acionistas ao Banco Central do Uruguai (Uruguai, 2012).

decreto de autorização do Poder Executivo; d) dedicar-se à administração de bens, móveis e imóveis, por conta própria ou de terceiros; e) participar de outras sociedades ou empresas, como sócia, ou acionista; f) realizar quaisquer atividades acessórias ou correlatas ou necessárias para a consecução dos seus fins (Brasil, 1951, p. 40. Grifos nossos).

Ora, anteriormente a década de 1940, o mercado de ações era ainda incipiente no Brasil. As estratégias do Estado em intervir diretamente na economia, e aqui especificamente no mercado de capitais – BV – foi feito por meio do lançamento de ações da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)⁷⁹. Esta intervenção estatal se fez necessária para impulsionar esta modalidade de negócios. Acrescente-se que em países desenvolvidos como Inglaterra e EUA, as BV já possuíam uma dinâmica mais acelerada e estruturada (Barcellos, 2018).

Interpretando Bielschowsky (2011), esta relação do Estado no fomento econômico e de infraestrutura para uma BV mais sistematizada, tendo em vista que o Brasil se caracterizava pela economia agrícola, não surpreende, pois, até 1980 o processo de desenvolvimento do país pode ser definido como um “projeto de industrialização integral como via de superação do subdesenvolvimento, conduzido pelo Estado” (p. 15).

Foi somente em 1953, justamente com as instruções da SUMOC nº 70 e nº 71 que o Banco do Brasil, por meio da Carteira de Importação e Exportação (CAXIM), passou “a vender no pregão das bolsas de valores do país – que já eram dez - as disponibilidades conhecidas como Promessas de Câmbio” (Barcellos, 2018, p.3). Ao analisarmos a Instrução nº 70, de 09 de outubro de 1953, a resolução VII descreve os tipos de instituições que poderiam participar, por meio das vendas dos documentos de promessa de câmbio, do mercado da BV.

VII - Só poderão licitar esses documentos as autarquias, associações que representem legalmente as classes, inclusive rurais e firmas comerciais ou industriais, estas últimas devidamente registradas até a presente data, no ramo de importação (Brasil, 1953, p 2).

Desta forma, a ETIN, apesar de possuir em seu estatuto os requisitos para adentrar na comercialização no *Open Market* não era uma autarquia, proibida assim de comercializar papéis e ações de outras empresas na BV. Poderia

⁷⁹ Criada em 1941 durante o governo de Getúlio Vargas.

realizar, no entanto, a intermediação de compra e venda de ações empresariais de maneira direta, sendo uma ponte entre vendedores e compradores, principalmente de empresas de médio porte que não detinham requisitos para abrir seu capital na BV. Em função disso, a ETIN obteve considerável desenvolvimento e crescimento financeiro ao longo dos anos. Em nossa pesquisa, apuramos que os relatórios financeiros apontaram crescimento vertiginoso da empresa, desde sua criação, até – ao menos - o início dos anos de 1960 (Tribuna, 1953; Jornal do Commercio, 1958; 1963).

Após processos de aquisições e fusões, Victtorholt, acionista jurídica da ETIN, ambas sociedades anônimas, se fundem e criam a Invesco, em 1963. Foi neste momento, a fim de ampliar seus negócios de compra e venda de títulos de empresas, que contratam Jorge Paulo Lemann (Figura 4), um jovem formado em economia em Harvard e com experiência em carteiras de título de investimento pelo banco suíço *Crédit Suisse Bank* (Correio, 1963).

Figura 4 – Jorge Paulo Lemann na Invesco, ano de 1963.

QUANTO É QUE VOCÊ POSSUI EM "TÍTULOS NA GAVETA"?

Titulos adquiridos por impulso, sem qualquer estratégia nem estudo das tendências do Mercado podem levar seu tomador a um baixissimo aproveitamento. (Neste momento, você poderá estar perdendo dinheiro com eles). O Departamento de Administração de Carteiras da **INVESCO** encarrega-se de racionaliza-los num programa flexivel, pessoal e compensador, comparando-os diariamente as tendências do Mercado. Faz de seu investimento um conjunto dinâmico... e muito mais rentável.

INVESCO S.A. INVESTIMENTOS, CRÉDITO E FINANCIAMENTO
CAPITAL CR\$ 20.000.000,00 CARTA DE AUTORIZAÇÃO Nº 57 DA JUND
AV. PRESIDENTE VARGAS, 408 - 11ª AND. RJ 1108 - TEL. 22-1488 - RIO

JORGE PAULO LEMANN - B.A. em Economia pela Universidade de Harvard. Experiência no Departamento de Valores e Títulos do Credit Suisse, em Geneve. Na **INVESCO**: Gerente das Carteiras de Investimento.

Adelf

Fonte: Correio (1963, p. 2).

A promessa da Invesco, com a entrada de JPL, era ser arrojada e oferecer os serviços que a BV – ainda em fase de estruturação no Brasil – não oferecia. Sem coincidências, é com o símbolo de um tigre (animal) que a Invesco associará a sua marca, utilizando-a nos anúncios publicitários jornalísticos a partir do ano de 1964 (Figura 5).

A vontade em mudar o cenário do comércio de ações e participações empresariais no Brasil na década de 1960, com a voracidade de um tigre, fez

com que mudanças de ordens legais acontecessem. Isso porque, de acordo com Corrêa (2013), até a entrada de JPL no mercado de ações no Brasil, que como vimos se deu pela Invesco, não existiam corretoras de títulos paralelas à BV⁸⁰.

Figura 5 – Tigre da Invesco – 1965.



Fonte: Jornal do Brasil (1965, p. 13).

Na verdade, em 1963 não existia regulamentação na legislação brasileira para a venda e compra de títulos por fora da BV. A prática desta atividade era tão danosa ao sistema financeiro que em 1720 a Inglaterra – precursora do mercado de ações – já havia proibido a prática de compra e venda de títulos em mercado paralelo. Posteriormente na década de 1890, com o avanço das legislações e a pressão dos investidores, incitada pelas legislações em vigor na Alemanha e EUA, a Inglaterra permitiu a volta das negociações com regulamentação do setor (Muniz, 2014).

O texto jornalístico de Rui Rocha de 1965 descreve bem a situação pela qual a Invesco passou, sem uma regulamentação específica por parte do governo federal, com as empresas do mercado paralelo de ações tendo autonomia irrestrita dos seus negócios.

O lançamento de uma “bossa nova” em matéria de transação com títulos, tem provocado, nos últimos dias, **a mais acirrada polêmica entre o presidente da Bôlsa de Valôres do Rio de Janeiro, Sr. Neri de Sousa Carvalho, e os diretores da “Invesco”, empresa de crédito e financiamento que [se] propõe a efetuar operações de compra e venda de ações**, para quem quiser, bastando que o

⁸⁰ Não à toa, o empresário se gaba de ter criado um novo tipo de mercado no Brasil (Corrêa, 2013).

interessado dirija-se à empresa através do telefone. Enquanto os diretores da empresa de financiamento afirmam que este método é inteiramente legítimo, e amparado pela lei, que nos Estados Unidos, Alemanha e Itália, o sistema tem tido êxito, os responsáveis pelo sistema da Bolsa de Valores apontam aspectos ilegais no sistema pretendido pela “Invesco” e dizem que tanto os compradores e vendedores de títulos poderão ter complicações com a lei, e que a empresa certamente será coagida pela Justiça. **O que pretendem, os diretores da “Invesco”, é o lançamento de um sistema que na prática funcionará como um mercado paralelo de títulos.** O investidor perguntaria qual a cotação de um determinado título, e de acordo com suas conveniências, venderia ou compraria. A transação teria de ser efetuada, no escritório da empresa, até 24 horas após. Não resta menor dúvida que para funcionar dessa maneira esse escritório tem de ter a colaboração de um corretor qualquer, o que vai lhe assegurar toda cobertura legal necessária. **O surgimento desse tipo de negócio decorre em primeiro lugar do fato de que os escritórios de corretores da Bolsa funcionam apenas durante duas horas por dia, e na parte da manhã. Durante todo o resto do dia ficam fazendo cálculos dos lucros que obtiveram e escriturando operações de venda e compra sem qualquer atividade de venda e compra dos títulos, o que pretende fazer o escritório da “Invesco”.** E tudo isso acontece exatamente no momento em que o Governo cogita de regulamentar o mercado de capitais, impondo uma série de medidas que segundo informam assessores do Sr. Boulhães, podem resultar em dinamismo da Bolsa de Valores. **A notícia do lançamento dessa “bossa nova” na negociação dos títulos chega também quando se anuncia que o Governo decidiu acabar com o mercado paralelo** (Rocha, 1965, p. 4. Grifos nossos).

No ano de 1966, por meio da Resolução nº 39, Art. 66, do Banco Central, as corretoras ficavam obrigadas a operar exclusivamente na BV, já as distribuidoras de valores poderiam operar fora da BV (Inacarato, 1973). Isso obrigou a Invesco, no ano de 1967, a solicitar ao BC sua transformação para Sociedade Distribuidora de Valores⁸¹ (Tribuna, 1967).

Nossa pesquisa encontrou registros, contudo, que indicam a negativa do BC à solicitação feita pela Invesco.

A Invesco que foi inventora do mercado de balcão no Brasil, posteriormente denominado de “mercado paralelo de ações” pela Bolsa de Valores já teve cassada sua patente pelo Banco Central como companhia de financiamento. Já foram anotados títulos apontados dessa companhia de financiamento o que nos parece de gravidade fora do comum para empresa financiadora. Parece que uma idéia do Banco Central é promover a liquidação da empresa, evitando se possível prejuízo dos investidores. De qualquer forma negócios novos de aceite pela Invesco não mais serão realizados (Valle, 1967, p. 7).

⁸¹ No ano de 2009, por meio de decisão conjunta entre Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), fica explicitado que não existem diferenças de atuação entre corretoras e distribuidoras de valores e títulos: ambas, a partir da data de publicação da decisão conjunta nº 17, são aptas para atuarem no mercado de ações e títulos, dentro e fora da Bolsa de Valores (Brasil, 2009a).

Instigante é como JPL traduz este momento, da liquidação da Invesco, no livro de Corrêa (2013),

Em 1966, **sem controles rígidos para concessão de crédito e com uma administração mambembe, a Invesco quebrou. Aos 27 anos, Jorge Paulo afundou junto.** Sua parte na empresa – cerca de 2% do capital da companhia – virou pó (no final a Invesco foi absorvida pelo Banco Ipiranga, da família Lutterbach, que arrematou outras quatro financeiras para criar um banco de investimentos). **A morte súbita da Invesco ensinou a Jorge Paulo duas grandes lições.** A primeira delas é que é tão importante cuidar das receitas quanto das despesas – uma máxima que nas décadas seguintes ele e seus futuros sócios transformariam em obsessão. A segunda é que é preciso ter gente boa e bem remunerada em todas as áreas de um negócio, inclusive em departamentos que não sejam tão charmosos ou lucrativos. “Goleiro também tem que ganhar bem”, diz o empresário (Corrêa, 2013, p. 49. Grifos nossos).

Após passagem pela Libra S.A - Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários como diretor, no ano de 1970 (Libra S.A., 1970) – Jorge Paulo Lemann funda, com outros sócios, no ano de 1971, a corretora de títulos Garantia que, cinco anos mais tarde, tornar-se-ia o Banco Garantia. O registro encontrado no *Jornal Tribuna da Imprensa*, no ano de 1976, manifesta certa preocupação que a criação do banco pudesse seguir os mesmos passos da Invesco.

Foi noticiado que a corretora Garantia estaria comprando um Banco de Investimento. O responsável pela corretora é nada mais nada menos do que o conhecido Jorge Paulo Lehman [sic], de crônica vasta no mercado financeiro, envolvido fortemente no caso da Invesco. Em sua publicidade se intitulava o “tigre da Bolsa”, o que confirmou ao devorar a poupança de seus clientes. Assim sendo, podemos esperar a volta ao mercado do srs. Linaldo Uchoa de Medeiros ou dos irmãos Pascovitch. É tudo vinho da mesma pipa (Tribuna, 1976, p. 3).

Independente do anunciado, o Banco Garantia assumiu o controle das Lojas Americanas em 1982 e da Cervejaria Brahma em 1989, sendo que esta última, ao se fundir com a concorrente, Antarctica, criou a Ambev (Corrêa, 2013). Não desconsideramos que, diante da experiência de JPL com a compra e a venda de títulos de empresas de tipo S.A., abertas ou fechadas, as ações da Americanas e da Brahma não tenham começado a ser adquiridas antes dos anos em que o Banco Garantia consolidou o controle acionário destas empresas.

A história nos mostra que apesar das críticas levantadas, principalmente frente as atividades envolvendo JPL no mercado de títulos mobiliários, nada ocorreu em desfavor da fundação do Banco Garantia e, também, não constatamos prejuízos aos seus negócios e finanças.

2.4 Jorge Paulo Lemann, o financista: a constituição do conglomerado 3G-Lemann - entre o banco, o malte e o varejo

Apoiado pelos marcos do desenvolvimento deste complexo empresarial, atrelado aos marcos jurídicos tributários brasileiros, evidenciamos os interesses na constituição de instituições do tipo “sem fins lucrativos”. Concebemos que a caracterização do que é a FL e o papel que cumpre no desenvolvimento sociometabólico do capital passa, indubitavelmente, pela intrínseca relação que ela possui com as outras empresas do conglomerado 3G-Lemann, conforme esquema apresentado na Introdução desta tese, Figura 1.

A sigla “G” do nome comercial “3G Capital” deriva de Garantia, nome da Corretora de Títulos adquirida por Jorge Paulo Lemann em 1971. Após passagem pela Corretora Invesco na década de 1960 e da Libra S.A - Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários, onde atuava como diretor na década de 1970, JPL com outros sócios assumiu as atividades da Corretora Garantia. O crescimento da corretora⁸² se desenvolveu de maneira rápida, a política de remuneração dos corretores era vinculada ao desempenho. Mundo Neto e Saltorato (2017) e Abdallah (2019) apontam que o grande trunfo foi, e continua sendo, o modelo de gestão implantado por JPL.

Entre as principais características da cultura de negócio forjada por Lemann está a crença na meritocracia, onde os indivíduos são reconhecidos pelos resultados que apresentam, e membros/herdeiros das famílias dos sócios controladores são proibidos de participar das empresas do grupo, denotando a preocupação em não permitir que os negócios sejam permeados por relações orientadas pela emoção e não pela razão. **A permanência no grupo e suas promoções será fruto do desempenho, do cumprimento e superação das metas estabelecidas e sob sua responsabilidade.** Outro elemento da cultura de negócio de Lemann é a avaliação permanente dos resultados da equipe, o que permite tanto a ascensão como o desligamento dos indivíduos, uma vez que, aproximadamente 10% do quadro com pior desempenho era dispensado no fim de cada ano. A maioria do pessoal que trabalhava no Garantia e depois na GP tinha a possibilidade de assumir a condição de sócio dos negócios, seja das gestoras seja das empresas investidas e que passavam a ser conduzidas de acordo com a cultura do grupo (Mundo Neto; Saltorato, 2017, p. 227. Grifos nossos).

⁸² Corretora é uma “instituição financeira que opera no mercado de valores e títulos, comprando, vendendo e administrando esses valores como representante dos investidores (pessoas físicas ou jurídicas)” (Sandroni, 1999, p. 570).

Mesmo que as práticas compreendidas como inovadoras e motivadoras aplicadas à gestão empresarial⁸³ respondam parcialmente ao “sucesso” da corretora, contudo, cabem considerações negligenciadas usualmente. A primeira diz respeito às bases estruturais de produção e reprodução do capital que permitiram, naquele momento histórico e condicionadas às particularidades brasileiras, a ascensão da Corretora Garantia e posteriormente a sua transformação em banco. Por sua vez, a segunda consideração está ligada ao “modelo de gestão” que desvela, em todas as manifestações aparentes, sua *raison d'être*: a obsessão por um estilo gerencial bem específico, que acompanha todas as empresas do Grupo 3G-Lemann e influenciam, inclusive, às políticas educacionais defendidas pela Fundação Lemann.

Nessa direção, é preciso lembrar que, se o período do pós-Segunda Guerra marcou um intenso crescimento na acumulação de capitais relacionados à produção industrial e aos processos de industrialização em algumas regiões do mundo, como na América Latina (Paulani, 2011b), a partir da metade dos anos de 1960, o crescimento no acúmulo de capitais começou a evidenciar os limites internos de seu próprio mecanismo.

As contradições inerentes ao processo produtivo (produção e consumo, produção e distribuição, consumo e distribuição) (Marx, 2017) a níveis mundiais - levando em consideração o seu caráter antagônico e sua finalidade constante, e sempre necessária, em se valorizar (Mészáros, 2011) – criaram um ambiente propício para a fuga de investimentos de capitais em setores produtivos. Frente a diminuição na taxa de retorno dos investimentos, isto é, da valorização do

⁸³ Corrêa (2013), quando expõe exemplos de sucesso empresarial, do ponto de vista da acumulação do capital envolvendo o Núcleo Duro, afirma que isto se deve à criatividade dos modelos de gestão empresarial implementados e aos esforços individuais. Não há referência de cenários econômicos e políticos macroestruturais que alavancam, ou impedem, o desenvolvimento dos negócios do Grupo 3G-Lemann. Sobre o rápido crescimento da corretora e o início da parceria entre o Núcleo Duro, a autora aponta: “[...] Garantia, uma instituição criada por Jorge Paulo em 1971 e que fez história no Brasil por ter incorporado conceitos então quase desconhecidos por aqui, como meritocracia (remunerar e promover funcionários com base apenas em seu desempenho, sem levar em conta fatores como tempo de casa) e *partnership* (oferecer aos melhores a oportunidade de se tornarem sócios da firma). Marcel e Beto, oriundos da classe média do Rio de Janeiro [...] ambos foram contratados por Jorge Paulo nos primeiros anos do Garantia e ascenderam no banco até se tornarem os principais sócios do fundador. (Corrêa, 2013, p. 32).

capital, os grandes volumes de dinheiro, principalmente os estadunidenses, aplicados na Europa, procuraram outros meios para se valorizarem,

Foram então se abrigar na *city* londrina, um espaço *offshore*, em que depósitos bancários em dólares circulavam fora do território americano e eram registrados em bancos situados fora dos Estados Unidos. Estimulado pelo recorrente déficit do balanço de pagamentos americano, foi-se criando assim um volume substantivo de capitais que buscavam valorização exclusivamente financeira, num movimento que foi-se desenvolvendo ao desabrigo de qualquer tipo de controle estatal (Paulani, 2011b, p. 72).

Com uma taxa de rentabilidade superior em um período de tempo muito curto⁸⁴, quando comparada aos investimentos no setor produtivo, os capitais aplicados no processo de financeirização se tornaram cada vez mais volumosos e intensos a partir do final de 1960⁸⁵. Ao longo da década de 1970 a forte pressão pela liberalização e flexibilização nos mercados de capitais dos estados nacionais se acentuou. O intuito em estabelecer de maneira intensa e com maiores concessões o trânsito e fluxo mundial de capitais financeiros se estabeleceu.

O modo de regulação do capitalismo, que funcionara no período anterior, dos anos dourados, não se adequava mais a um regime de acumulação que funcionava agora sob o império da valorização financeira. Volátil por natureza, logicamente desconectado da produção efetiva de riqueza material da sociedade, 'curtoprazista' e rentista, o capital financeiro só funciona adequadamente se tiver liberdade de ir e vir, se não tiver de enfrentar, a cada passo de sua peregrinação em busca de valorização, regulamentos, normas e regras que limitem seus movimentos (Paulani, 2011b, p. 75).

Mesmo com características singulares em cada região do mundo, mas obedecendo a mesma lógica de acumulação, a dinâmica do mercado de capitais se consolidou a nível global. Fontes (2010) aponta que com as novas configurações necessárias para acumulação capitalista de tipo rentista as grandes instituições bancárias, que em outros momentos se consagravam como principais organismos de mediação intercapitalista, não eram mais soberanas.

⁸⁴ Coggiola e Katz (1996) apontam em termos comparativos que “três dias de transações financeiras mundiais equivalem ao montante de conjunto do comércio mundial durante um ano; três dias de transações monetárias em Londres são equivalentes ao produto bruto anual do México” (p.198).

⁸⁵ Paulani (2011b; 2013; 2016) aponta com rigor o desenvolvimento do processo do capitalismo de tipo rentista, a eclosão dos principais episódios econômicos e políticos mundiais que intensificaram a crise capitalista e as consequências de todo este processo na economia mundial que culminou, entre outras, a adoção de políticas de tipo neoliberal em diversos países do mundo. Ainda, aponta que este processo é marcado com cada vez mais intensidade pelo papel que o Estado desempenha como garantidor dos altos níveis de rentabilidade para o capital financeiro.

Com isso, instituições financeiras menos burocráticas e mais alinhadas às formas e demandas exigidas pela predominante lógica da acumulação, por vias mais rentáveis à burguesia, evidenciaram-se⁸⁶.

Foi neste panorama que a Corretora Garantia ganhou destaque no mercado brasileiro. No ano de 1976 a corretora se transformou em banco, regida pela Lei n ° 4.595 de 1964. Ora, uma instituição financeira só poderia se transformar em banco caso possuísse uma Carta-Patente emitida pelo Banco Central (BC). Tal documento autorizava a atividade bancária às instituições financeiras, porém, era o Conselho Monetário Nacional que determinava o número de bancos existentes – e até mesmo o número de agências bancárias que poderiam atuar em território nacional. Deste modo, para que houvesse ampliação de um banco ou a entrada de um novo banco neste setor econômico, uma Carta-Patente deveria ser expedida pelo BC ou comprada de uma instituição financeira com funcionamento já autorizado.

Conhecida essa dinâmica, o intento é apontar a forma como a corretora Garantia se transformou em banco. Abdallah (2019), ao discorrer sobre Luiz Cézar Fernandes⁸⁷, um dos primeiros sócios de Jorge Paulo Lemann na Corretora Garantia e responsável no ano de 1975 pelo maior negócio realizado no mercado de capitais no Brasil até então, expõe⁸⁸:

Pouco depois, no entanto, todos os sócios se convenceram de que a Garantia [corretora] podia dar o salto. **Luiz Cezar valeu-se de seus contatos no Banco Central e conseguiu comprar a carta patente de um banco quebrado, o Ipiranga, passando na frente das duzentas instituições que aguardavam na fila. Em 1976, a antiga corretora Garantia virou banco**, e Luiz Cezar, finalmente, banqueiro. As desavenças entre os sócios não demoraram a acontecer. **Muitos reclamavam que Luiz Cezar era indisciplinado, chegava tarde, que suas relações com altos funcionários públicos, apesar de muito úteis, eram heterodoxas, que tinha formação precária e, no entanto, mantinha uma participação na sociedade muito maior que a deles** (Abdallah, 2019, p. 32-33. Grifos nossos).

⁸⁶ Interessante que Corrêa (2013) ao explicar a desistência de Jorge Paulo Lemann do Banco *Crédit Suisse*, Suíça, e voltar ao Brasil no ano de 1963, explica que foi devido às configurações organizacionais rígidas e tradicionais do banco.

⁸⁷ No ano de 1983, um ano após sair do Banco Garantia, Luiz Cézar Fernandes funda com Paulo Guedes (Ministro da Economia 2019-2022) e André Jakurski, o Banco de Investimento Pactual (Abdallah, 2019).

⁸⁸ Abdallah (2019) foi o único trabalho, apresentado por meio de uma coletânea de reportagens sobre os sujeitos individuais que marcaram a economia brasileira, que apresentou este acontecimento. Os demais materiais consultados nesta tese apresentam a criação do Banco Garantia já no ano de 1971.

No ano de 1976, coincidentemente ou não, também foi marcado por mudanças consideráveis na legislação do mercado de capitais e na BV. Apesar de o Estado brasileiro, no início da década de 1940, ter impulsionado e organizado os mercados financeiros⁸⁹, tornando-os mais atrativos com a criação de aparatos legais para as suas garantias futuras (Barcellos, 2018; Bielschowsky, 2011), a Lei nº 6.385/76, criou a CVM brasileira, uma autarquia com o objetivo de regular as bolsas de valores e de mercado futuro. Assim, o Banco Central (BC) deixou seu papel, que até então detinha, de controle deste setor. Com isso – e exemplificando apontamentos feitos – foram atendidas às pressões políticas e do capital internacional na diminuição do controle estatal no mercado financeiro (Barcellos, 2018)⁹⁰.

Com a atuação da CVM em busca de um novo dinamismo do mercado de capitais a definição das companhias abertas é novamente alterada, com a Lei nº 6.404/76, a Lei das Sociedades Anônimas, estabelecendo que só companhias registradas na CVM poderiam distribuir valores no mercado[...] Isso fazia parte de um conjunto de políticas que a CVM buscou estabelecer, a partir de então, para garantir a segurança dos investimentos, assim como, a difusão de informações. [...] A essa primeira fase de reformas nos anos 1970, que instituiu a CVM e a Lei das Sociedades Anônimas, sucedeu uma segunda fase que visou garantir a expansão por meio dos investimentos institucionais. A Lei nº 6.435 de 1977 regulamentou as Entidades Fechadas e Abertas de Previdência Privada (EFPP e EAPP) e o Decreto-Lei nº 79.459/77 criou o Fundo de Participação Social. Além disso Fundos Mútuos de Investimento passaram a ter vantagens fiscais [...] (Barcellos, 2018, 107-108).

Considerando o contexto e as particularidades sobre a mudança de corretora para banco, o Garantia manteve-se com as atividades no mercado financeiros, tornando-se um banco de investimento - não se caracterizando como banco comercial ou de varejo. O interesse na mudança se relaciona aos tipos de

⁸⁹ De acordo com Levy (1994), as negociações de ações da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e da mineradora Vale do Rio Doce geraram as bases necessárias para que investidores confinassem no mercado de capitais, insípido até então, no Brasil. Bielschowsky (2011) enfatiza que esta relação do Estado no fomento econômico e de infraestrutura para uma BV mais sistematizada se fez oportuna, pois, o Brasil se caracterizava por uma economia agrícola. Destacamos que a CSN e a Vale do Rio Doce foram privatizadas, respectivamente, em 1993 e 1997, a segunda – até os tempos atuais- passou a se chamar, apenas, Vale.

⁹⁰ De acordo com a literatura, o pacote de novas regulamentações atenderia aos patamares de segurança frente as aplicações do grande capital internacional no mercado interno. No início dos anos de 1970, o mercado de capitais estava desacreditado no Brasil, em função da política criada em 1967, conhecida como Lei nº 157, que incentivava a aplicação de economias individuais – poupanças – em troca de vantagens tributárias na compra de papéis de companhias abertas e fechadas. A falta de regulamentação fez com que os investimentos individuais se perdessem e as ações das companhias não tivessem nenhum valor de mercado (Barcellos, 2018; Levy 1994).

negociação financeiras permitidas, uma vez que a compra e venda de títulos públicos, que impactam diretamente no endividamento interno do país, só poderiam ser feitas por bancos (Barcellos, 2018).

Por se tratar de um tipo de ativo financeiro com garantia, os títulos públicos – indexados principalmente pelos altos juros à época - desempenharam um papel garantidor ao sistema de mercado financeiro. Foram eles, também, que constituíram motivos das pressões exercidas sobre os governos para elevação da taxa de juros. O Estado, posto isto, funcionou como fiador no mercado de capitais **e da BV** (Paulani, 2011a; 2011b; 2020. Grifos nossos.).

A formação do Banco Garantia se estabeleceu neste cenário: resumidamente, o banco poderia comprar títulos públicos, garantindo rentabilidade de capital investido. O montante deste tipo de investimento acrescido da taxa de juro paga pelo Governo Federal, servia para que outras operações pudessem acontecer, negociações e intermediações de ações e debêntures de empresas privadas. A acumulação do capital total do banco, por sua vez, proporcionou o investimento em outros setores da economia⁹¹.

Nessa direção, a década de 1980 deu início aos intentos de acúmulo de capital por parte do Banco Garantia para além do setor financeiro, quando os acionistas do banco procuravam “oportunidades para diversificar os investimentos e aumentar a rentabilidade do dinheiro que sobrava no caixa” (Abdallah, 2016, p. 6). Assim, em 1981 o Banco Garantia se tornou o principal acionista das Lojas Americanas e, em 1989, da cervejaria Brahma⁹², sendo que em ambos os casos os comandos empresariais ficaram tutelados pelo Núcleo Duro.

⁹¹ “O produto excedente convertido em capital-dinheiro virtual será tanto maior quanto maior tiver sido a totalidade do capital já em funcionamento donde proveio. O acréscimo absoluto do montante do capital-dinheiro virtual anualmente reproduzido facilita sua fragmentação, permitindo seu emprego mais rápido em outro negócio, seja essa aplicação feita pelo mesmo capitalista, seja por outros [...]. Aqui, fragmentação de capital-dinheiro significa que este se separa do capital primitivo, a fim de ser aplicado em empresa nova, independente” (Marx, 2006, p. 553).

⁹² Apesar do principal produto ser a cerveja, a marca também era responsável pela fabricação e distribuição de bebidas não alcoólicas como refrigerantes. No ano de 1999 a Cervejaria Brahma se funde com a Cervejaria Antarctica, cria-se a American Beverage Company (AMBEV), esta última ficou sob o comando acionário de Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Alberto Sicupira, posteriormente frente a fusões e aquisições com a AMBEV, tornar-se-ia a maior cervejaria do mundo (Corrêa, 2013).

Bezerra (1999) aponta que mesmo sem se caracterizar como um fundo de investimento propriamente dito, o controle dessas duas empresas pelo Banco Garantia influenciou todo o mercado de investimento de *Private Equity* (PE)⁹³ no Brasil. Isto porque a participação não se dava somente pela compra de ações, mas sim, pelo controle majoritário da empresa que possibilitava a reestruturação de suas atividades produtivas, com a finalidade de torná-las mais lucrativas.

Neste mesmo sentido, Mundo Neto e Saltorato (2017, p. 230-231) destacam que

A cultura de negócio cunhada por Lemann tem uma característica que nem todas as gestoras de PE têm: a demanda do exercício do controle visando à implantação integralmente da cartilha e do choque de gestão. Esta autonomia exigida pelas gestoras lideradas por Lemann simboliza a percepção de que financistas de vanguarda seriam os mais bem preparados para administrar os ativos. **Estratégias de F&A [fusão e aquisição] que resultem em demissões, ou outras medidas agressivas de valorização dos ativos, poderiam encontrar resistências caso o controle fosse compartilhado por outros investidores, sobretudo fundos de pensão, que encontrariam dificuldades para sustentar tais estratégias junto a suas bases** (Grifos nossos).

Criada em 1929⁹⁴, com capital aberto em BV em 1940, a Lojas Americanas, voltada ao comércio varejista (Mendes, 2018), teve seu controle operado a partir de 1981 pelo Banco Garantia, através da estratégia *take over*⁹⁵ (Dieguez, 2014). Sua “[...] configuração da *public corporation*, estadunidense, com alto grau de pulverização de seus acionistas” (Mundo Neto; Saltorato, 2017) facilitou sua aquisição por parte do Núcleo Duro.

Segundo Lemann, tal tomada de **decisão foi sustentada pela análise de que o valor de mercado da empresa era menor do que o valor de seus ativos, sobretudo considerando seus imóveis**⁹⁶ [...] A empresa estava subavaliada, e na pior hipótese, venderiam os ativos e ainda teriam um resultado positivo. **Esta tomada de posição ilustra a lógica financeira típica dos gestores de PE [*private equity*]: o**

⁹³ *Private Equity* caracteriza-se pela criação de fundos financeiros para investir em empresas privadas.

⁹⁴ Seus primeiros proprietários estadunidenses foram “John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger, que identificaram no Brasil a carência de um tipo de loja, que possuísse variedade de produtos com preços acessíveis, para atender a população da classe média (C, D e E)” (Mendes, 2018, p. 21).

⁹⁵ Operação de compra de ações por um mesmo acionista feita de maneira discreta até que o montante total equivalha a posição majoritária de uma empresa/companhia (Dieguez, 2014).

⁹⁶ Os imóveis pertencentes às Lojas Americanas formaram o conjunto de ativos que fomentaram a criação da empresa São Carlos Empreendimentos. A partir de 1989, desencadearam a abertura da São Carlos Empreendimentos (São Carlos, c2021). A Lei nº 7.739, de 16 de março de 1989, em seu artigo 14, mudou a legislação sobre incidência de Imposto de Renda retido na fonte para pessoas físicas. A partir desta legislação seria possível abater dos rendimentos brutos os lucros auferidos com aluguéis de imóveis (Brasil, 1989).

negócio é tratado de forma extremamente racional, tratando-se da avaliação de um ativo financeiro, transformado em números que indiquem os riscos, as possibilidades de redução de custos, as possibilidades de crescimento, sempre no sentido de dominar ou estar entre os que dominam o mercado no qual atuam. (p. 226. Grifos nossos).

A reestruturação no segmento varejista acompanhou a lógica em aumentar a lucratividade no “novo” negócio. Carlos Alberto Sicupira assumiu o controle administrativo das Lojas Americanas (Corrêa, 2013) e alinhado às estratégias para o aumento da riqueza, sempre em consonância com aspectos que pudessem potencializar o acúmulo de capital, os novos processos, marcados fortemente pela gestão meritocrática e redução de custos, foram aplicados.

O aumento das atividades envolvendo o Núcleo Duro, possivelmente a partir do Banco Garantia, na década de 1980 - controle das Lojas Americanas até a compra da Cervejaria Brahma - passou por outro setor econômico, o que demonstrou a pulverização dos investimentos. Tal dinâmica responde às necessidades singulares do grupo empresarial, mas obedecem à lógica do desenvolvimento sociometabólico do capital geral.

O início da constituição do conglomerado, a partir dos “rendimentos” auferidos por um banco, bem como a expertise em transações financeiras de JPL, corroboram com a análise de Lênin (2011) quando afirma que

Os bancos, em todo o caso, em todos os países capitalistas, qualquer que seja a diferença entre as legislações bancárias, intensificam e tomam muitas vezes mais rápido o processo de concentração do capital e de constituição de monopólios. (Lênin, 2011, p. 146).

Nesta direção, a aquisição de uma cervejaria é um marco importante na constituição do conglomerado por dois fatores: o primeiro relaciona-se com o cenário econômico nacional da época; o segundo representa a ascensão econômica do grupo empresarial, principalmente dos sujeitos individuais. A negociação de compra da cervejaria ocorreu no momento em que o Brasil passava por transformações nas políticas de desenvolvimento industrial, com a abertura do comércio exterior e a flexibilização às demandas dos organismos internacionais - adoções das políticas neoliberais⁹⁷.

⁹⁷ A aquisição da Cervejaria Brahma aconteceu 20 dias antes do primeiro turno das eleições de 1989 (Abdallah, 2019).

No governo de José Sarney (1985-1990), por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), frente às premissas de seu Plano Estratégico 1987-1990, era incentivada a competitividade interna empresarial (Fontes, 2010). Com a eleição de Fernando Collor de Mello em 1990 para a presidência, iniciou-se um novo programa, também financiado pelo BNDES, de impulsionamento à economia brasileira com “[...] a desregulamentação, a abertura comercial e as privatizações como ferramentas básicas para a ‘reestruturação competitiva’” (Fontes, 2010, p. 346). O governo Collor

[...] anunciou a aurora da era neoliberal, que tinha combate à inflação como aspecto inicial de um ambicioso processo redefinição do padrão de acumulação capitalista e de ofensiva contra os direitos sociais e trabalhistas. Esta ofensiva tornava-se crucial para os interesses do grande capital monopolista, seja em função da perspectiva de aumento da taxa de mais-valia como forma de reversão da tendência de queda na taxa de lucro motivada pela recessão econômica, **seja pela imperiosa necessidade de desencadear o processo de reestruturação produtiva, com a incorporação de novas tecnologias e novas formas de gerenciamento do processo produtivo, baseadas na desregulamentação do mercado de trabalho.** A perspectiva governamental acirrava ainda mais a pressão pela reestruturação produtiva (Maciel, 2011, p. 102).

A explicação da ascensão financeira do grupo está intimamente ligada às políticas de desregulamentação do mercado de trabalho, promovidas pelo governo federal. Ao comprar a cervejaria, até então encarada administrativamente como ineficaz e burocrática, a gestão implementada balizava-se na meritocracia; concorrência entre os trabalhadores; no corte de gastos e de funcionários; aumento da produtividade e eficiência; reduções de funções e hierarquias; constante aumento de metas e resultados; política salarial baseada na produtividade⁹⁸ (Corrêa, 2013; Abdallah, 2019).

A adoção deste tipo de gestão mostrou-se eficaz para o aumento da riqueza do grupo empresarial. Registros, mesmo que não equivalentes em termos comparativos quanto ao período de tempo e mensuração de riquezas,

⁹⁸ “A inspiração vinha da gestora americana Goldman Sachs, que naquela época já havia construído uma cultura forte baseada em atração e avaliação de profissionais, remuneração competitiva e oportunidade de participação societária. Na prática, para trabalhar na cervejaria, o trio buscava pessoas com ‘brilho nos olhos’ e ‘faca nos dentes’ — expressões que logo iriam se tornar jargão no mundo corporativo e esses funcionários, sonho de consumo de empresas dos mais diversos setores. A mentalidade de Lemann era simples: as pessoas exercitam apenas parte de seu potencial na condição de funcionárias. Para entregar tudo de que são capazes, precisam se sentir donas do negócio” (Abdallah, 2019).

mostram-se interessantes, quando comparados os dados entre o Banco Garantia e a cervejaria Brahma. Entre os anos de 1971 a 1996, o banco acumulou o patrimônio de US\$ 550 milhões, a cervejaria no final do ano de 1989 apresentou o lucro de US\$ 36 milhões e, em 1995, este valor passou para US\$ 282 milhões (Abdallah, 2019).

Em proporções e comparativos de mercado, por exemplo, entre 1985 a 1990⁹⁹, a Brahma e sua principal concorrente à época, a Antarctica¹⁰⁰, disputavam o mercado consumidor brasileiro de forma bastante acirrada¹⁰¹ e possuíam capacidade produtiva muito próximas (Batista, 2016). Estas informações refletiam a disputa do mercado brasileiro pelas indústrias, em 1989. Assim, ambas detinham 91,9% de participação do mercado setorial nacional: a Brahma detinha a fatia de 50,3%, e a Antarctica de 40,8% (Zaniol, 2011).

No decorrer na década de 1990, a Brahma manteve-se, com pequena queda, na liderança do mercado. Em 1994 foi considerada a 8ª maior cervejaria do mundo, e a Antarctica, por sua vez, logrou a 15ª posição: a produção total das duas companhias, se somadas naquele ano, correspondiam a 4% de toda cerveja produzida no mundo. Com estes indicativos, mesmo com o início da internacionalização das marcas de ambas as cervejarias a partir da década de

⁹⁹ Embora a compra da Brahma pelo trio do Banco Garantia tenha se efetuado no final de 1989, como já descrito, foi a partir do início de 1990 - sob comando de Marcel H. Telles – que mudanças na organização do processo de trabalho, alinhadas à reestruturação produtiva da cervejaria, desponta. Isso não significa que os antigos controladores da Brahma, desde a fundação da cervejaria, não correspondiam às necessidades de transformação nos processos produtivos a fim de assegurar competitividade de mercado (Batista, 2016). As mudanças, contudo, correspondiam a diferentes cenários econômicos e políticos que, como já mencionado, se acentuaram de modo célere a partir da década de 1990 no Brasil, pelo coroamento na adoção das políticas econômicas de caráter neoliberal.

¹⁰⁰ A Antarctica foi fundada em 1891 como “Companhia”, isto é, uma Sociedade Anônima (S.A.), composta por 61 acionistas (Castro, 2015). Já a Brahma, criada em 1888, caracterizou-se à época, como Sociedade em Comanditas (Marques, 2005). As diferenças entre os dois tipos de sociedade residiam nas responsabilidades dos sócios/acionistas. Enquanto as de tipo S.A. eram compostas por investidores que, por meio de assembleias, escolhiam os gestores dos negócios; as Sociedades em Comanditas, além dos investidores, possuíam os sócios-gerentes que se responsabilizavam ilimitadamente pela sociedade empresarial. Logo, este segundo tipo de sociedade garantia maior segurança aos investidores (Marques, 2005; Sandroni, 1999).

¹⁰¹ Batista (2016) descreve que a competição entre as duas indústrias era tão intensa que, em um determinado episódio, na década de 1990, quando alguns trabalhadores sindicalistas foram despedidos de uma das unidades fabris da Brahma, no estado de São Paulo, conseguiram concessão, pela gerência de recursos humanos de uma das fábricas da Antarctica para denunciar, junto aos trabalhadores desta última, a política antissindicalista da cervejaria Brahma. Discorre o autor, no entanto, que essa atitude não se relaciona com a liberdade sindical e muito menos à garantia aos direitos trabalhistas, mas visava amplificar um “ataque” à rival.

1980, ainda se caracterizavam como indústrias voltadas ao mercado interno (Coelho, 2012).

Em 1998 a Antarctica, com 12 plantas industriais no Brasil obteve faturamento bruto de R\$ 3,3 bilhões. No mesmo ano, a Brahma com 16 unidades fabris no Brasil, atingiu R\$ 6,8 bilhões brutos no faturamento (Zaniol, 2011). No final deste mesmo ano as ações da Antarctica valiam R\$ 220 milhões; e as da Brahma R\$ 3,7 bilhões (Coelho, 2016).

Embora no final do ano de 1999 a Brahma continuasse líder do mercado nacional, com pequena queda de participação comparada ao início de 1990, detendo 49%, o mesmo não acontecia com a Antarctica, que caíra de 40,8% para 18%, em 10 anos (Zaniol, 2011). Neste período, ganharam espaço no mercado marcas de indústrias cervejeiras aportadas por capitais internacionais, como a Fomento Econômico Mexicano S.A. (FEMSA)¹⁰² - capital mexicano que investiu nas indústrias da marca Kaiser - que, ao final de 1999, correspondia a 21% do mercado brasileiro (Zaniol, 2011).

Mesmo que não tenha ampliado sua margem no mercado, a Brahma se manteve como líder nos dez anos subsequentes a entrada da “turma do Garantia”¹⁰³ no controle acionário, mesmo frente ao crescimento das concorrentes, impulsionadas por políticas econômicas que fomentaram a entrada de capitais estrangeiros e desregulamentação do mercado interno. Este percurso significou que as mudanças feitas na Brahma surtiram efeitos positivos que, para além do posicionamento quase inalterado no mercado consumidor, aumentou o faturamento do grupo controlador. A reestruturação realizada acompanhou as mudanças macroestruturais adotadas pelas políticas brasileiras no final de 1980, já mencionadas neste trabalho, que por sua vez corresponderam às necessidades produtivas do capital global.

Enfatizamos que o aumento de riquezas, fruto do aumento produtivo industrial concentrado pela “turma do Garantia”, não poderia ocorrer de outra forma senão pela exploração, e estratégias de intensificação do trabalho. Como aponta Marx (2017), a dinâmica básica da geração de lucro no sistema capitalista

¹⁰² Acrônimo de Fomento Econômico Mexicano S.A., empresa detentora das principais indústrias de produção e engarrafamento do refrigerante Coca-Cola na América Latina.

¹⁰³ O trabalho de Batista (2016) elenca este termo para referir-se às mudanças nos processos produtivos e de gestão introduzidos na cervejaria Brahma a partir de seu controle no final de 1989, pelos sócios do Banco Garantia.

se estabelece pela valorização do dinheiro inicial aplicado ao processo produtivo como um todo (produção, circulação e consumo). Todavia, tal valorização que, grosso modo, representa o lucro, depende da extração da mais valia, relação entre o valor de produção da mercadoria e do valor de sua realização. Em cenários e setores de concorrência intercapitalista, o valor da venda da mercadoria é regulado pela competição entre os produtores: deste modo, para valorizar o capital investido, não é vantajoso aumentar o valor da venda da mercadoria, mas diminuir o capital aplicado no processo de produção fabril. Formado pelo capital constante e capital variável, os custos de produção total não podem ser alterados no capital de primeiro tipo, pois, impõem perda tecnológica de produtividade e competitividade. É no capital variável, isto é, no salário dos trabalhadores, que as medidas para aumento de lucratividade, logo da mais valia, serão aplicadas.

Frente a isso, e considerando o cenário nacional e setorial em 1990 no Brasil, as reestruturações na cervejaria Brahma se efetivaram, mostrando como se estabelece o aumento lucrativo em um processo produtivo, e exemplificando a incompatibilidade entre trabalho e capital.

Batista (2016) discorre que as transformações executadas em todas as unidades produtivas da cervejaria, logo no início de 1990, perpassaram por: combate ao sindicato trabalhista, primeiramente a tentativa de cooptação da direção sindical e posteriormente pela perseguição aos sindicalistas e sindicalizados; arrochos salariais e parcelamento no 14º salário (conquista das lutas sindicais anteriores); encerramento das atividades de lazer para os trabalhadores e seus familiares; coerção com ameaça de demissão para os trabalhadores que não aceitassem realizar hora-extra; demissões de antigos trabalhadores; terceirização de setores inteiros; fechamento de unidades menos produtivas; centralização da produção com aumento de trabalho; mudança do período para cálculo da data-base salarial; políticas salariais vinculadas as metas e resultados; implementação de Programas de Qualidade (5S, PEQI, PEF), que se vinculavam ao perfil de trabalhador polivalente; práticas de violência física e humilhações públicas com a finalidade de “[...] motivar os trabalhadores a cumprir as metas impostas pela companhia” (Batista, 2016, p. 14).

No ano de 1993, Jorge Paulo Lemann, Marcell Telles e Beto Sicupira – o Núcleo Duro - inauguraram a primeira empresa brasileira de investimento,

caracterizada pelo tipo *Private Equity*, a GP Investimentos (Corrêa, 2013). Já em 1997, a GP Investimentos foi responsável por arrematar a malha Sul da Rede Ferroviária Federal, no leilão de privatização que aconteceu durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), criando a América Latina Logística (ALL). Alex Behring¹⁰⁴ foi escolhido para ser o presidente da recém-privatizada rede ferroviária, ficando até o ano de 2004 nesta função. Também foi no ano de 1997 que a cervejaria Brahma abriu suas ações na BV de Nova Iorque.

No ano de 2003, a GP Investimentos passou a ser controlada por outros sócios e seus fundadores se retiraram da empresa. Em 2004, o Núcleo Duro volta a se reunir em outra *private equity*, a 3G Capital.

2.5 Fundação Lemann! Qual? O instituto ou a Associação? A nacional ou a estrangeira?

Paralelamente a este movimento empresarial que resulta no conglomerado 3G-Lemann, estavam em curso no cenário nacional adequações jurídicas a nível tributário e fiscal sobre doações financeiras às instituições sem fins lucrativos. O desenvolvimento deste processo mostra a dimensão vantajosa, com base vinculada ao acúmulo de capital, na criação de instituições próprias “sem fins lucrativos” de grandes grupos empresariais.

Embora já existentes no Brasil, ao menos, desde a segunda metade da década de 1950, a legislação sobre incentivos fiscais às doações para programas, projetos e/ou instituições sem fins lucrativos, ganha maior expressão a partir de 1990. Até 1960 os Regulamentos de Imposto de Renda (RIR) de Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ) frente aos incentivos aplicados às doações eram similares. De acordo com Salla, Sanches e Salina (2017), foi a partir de 1990 que legislações foram promulgadas com o objetivo de criar modalidades de incentivo fiscal. Deste modo, promoveram diferenças substanciais nas deduções fiscais de pessoas físicas (PF) e pessoas jurídicas (PJ), bem como, complexificaram o sistema tributário – consequentemente as isenções fiscais – e criaram mecanismos distintos diante das modalidades de doações.

¹⁰⁴ Alex Behring é cotado atualmente como o homem nº 5 do Grupo 3G Capital.

A Lei nº 9.249 de 1995 (Brasil, 1995), sancionada no mês de dezembro pelo presidente FHC e entrando em vigor em 1º de janeiro de 1996, criou a possibilidade de doações com benefício de incentivos fiscais feitas às instituições sem fins lucrativos independentemente da alocação dos recursos financeiros. Até aquele momento as doações ficavam atreladas a fundos públicos específicos e/ou a determinados projetos/programas estimulados por leis de incentivo.

As obrigatoriedades impostas para o benefício das doações – de ambos os lados: doador e receptor - se estabeleceram no art. 13, parágrafo 2, inciso terceiro da respectiva lei:

As doações, até o limite de dois por cento do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução, **efetuadas a entidades civis, legalmente constituídas no Brasil, sem fins lucrativos, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora, e respectivos dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem, observadas as seguintes regras:**

a) as doações, quando em dinheiro, serão feitas mediante crédito em conta corrente bancária diretamente em nome da entidade beneficiária;

b) a **pessoa jurídica doadora manterá em arquivo, à disposição da fiscalização, declaração, segundo modelo aprovado pela Secretaria da Receita Federal, fornecida pela entidade beneficiária, em que está se compromete a aplicar integralmente os recursos recebidos na realização de seus objetivos sociais, com identificação da pessoa física responsável pelo seu cumprimento,** e a não distribuir lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto;

c) a entidade civil beneficiária deverá ser reconhecida de utilidade pública por ato formal de órgão competente da União (Brasil, 1995, [s.p]. Grifos nossos).

Ocorre, contudo, que no caso da Fundação Lemann, há particularidades. O documento “Comprovante de Inscrição de Situação Cadastral”, emitido pela Receita Federal por meio do CNPJ nº 13.691.751/0001-43, da Fundação Lemann demonstra que legalmente sua constituição não se caracteriza como “fundação”. A designação “fundação” para o nome comercial (nome fantasia) facilita uma leitura equivocada sobre as obrigações legais atreladas à FL. O comprovante ainda aponta que a constituição da FL e o início de suas atividades se deram em 12/05/2011, e não em 2002 como comumente é anunciado. A razão social está estabelecida como “Instituto Lemann”, que por sua vez, abre margem para possíveis erros de interpretação, caracterização e apresentação desta instituição.

O descompasso dos nomes, entre fundação e instituto, embora possa ter relevância no cenário político e social, por meio de veiculação de um *slogan* positivo, não muda em nada às atividades da FL. O que destacamos é a natureza jurídica¹⁰⁵ da instituição que se caracteriza como “associação privada”. Embora exista a natureza jurídica denominada “fundação”, optou-se por enquadrar a FL como “associação privada”. As naturezas jurídicas “fundação” e “associação” são tipificadas pelo Código Civil, Artigo 44, como pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos (Brasil, 2002).

Como qualquer pessoa jurídica, as associações e fundações são criadas primeiramente por meio de estatutos próprios que apontam seus objetivos, os sócios e representantes, as cotas acionárias, as atividades econômicas e o capital inicial alocado. Posteriormente são legalizadas nas Juntas Comerciais e, por fim, dão entrada na Receita Federal para emissão do CNPJ. As naturezas jurídicas referentes às fundações e associações, no entanto, guardam distinções em seus processos de criação, prestações de contas e fiscalização.

A publicização do estatuto social e, porventura, modificações estatutárias, só se faz obrigatória às fundações. Um exemplo disso é a Fundação Roberto Marinho (FRM)¹⁰⁶, criada no ano de 1978, e que, além do nome comercial, enquadra-se juridicamente como “fundação”, disponibilizando seus documentos estatutários ao público¹⁰⁷.

Os recursos, financeiros e materiais, subscrito nos estatutos sociais como aporte inicial de capital para efetivação das atividades institucionais também se compõem de maneira diferente entre entidades de distintas naturezas jurídicas. Enquanto as associações precisam apontar as fontes dos recursos financeiros, sem a necessidade de comprová-los ou efetivá-los, as fundações necessitam empenhar bens (financeiros e/ou materiais) que garantam a sua criação. São a partir desses bens empenhados que o patrimônio da fundação se forma e – a

¹⁰⁵ Também presente no documento do CNPJ, a natureza jurídica tem por objetivo identificar o enquadramento jurídico-institucional das empresas. É por meio deste enquadramento, definido de antemão no estatuto da empresa, que há a identificação do tipo de empresa (público, privada), seus objetivos, sua tributação, suas obrigações, formas sociais etc. (IBGE, c2022).

¹⁰⁶ Apontada por Carvalho (1999) como umas das instituições responsáveis pela reprodução ampliada do Capital no Brasil, por meio da educação, com atividades em curso já no início da década de 1990.

¹⁰⁷ Acessados pelos endereços eletrônicos: https://frm.org.br/wp-content/uploads/2014/11/Estatuto-FRM_2016.pdf. e <https://frm.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Estatuto-FRM-MP251.pdf>.

partir de então - não podem ser repassados a terceiros, salvo dissolução da fundação e por intermédio da justiça brasileira (Brasil, 2002).

Considerando o objeto de nossa pesquisa, o maior interesse na diferenciação entre associação e fundação reside em suas fiscalizações. As fundações estão sob a responsabilidade do Ministério Público (MP), ao contrário das associações privadas (Brasil, 2002). Entre as normativas do MP do estado de São Paulo, órgão que seria responsável pelo acompanhamento da FL caso sua natureza jurídica fosse de fundação, levando em consideração seu endereço comercial principal¹⁰⁸, constam com as seguintes atribuições:

Art. 171 - Requisitar, dentro do prazo de 6 (seis) meses do término do exercício financeiro, balanço contábil, relatório das atividades desenvolvidas, cópia das atas das eleições dos órgãos administrativos e outros documentos de interesse da fundação, para fiscalizar o cumprimento das normas estatutárias, bem como a destinação de seus recursos.

Art. 172 - Visitar periodicamente a fundação a fim de se inteirar do efetivo desenvolvimento de suas atividades.

Art. 173 - Examinar ou propor alterações estatutárias, desde que necessárias ao atendimento do interesse público objetivado pela fundação.

Art. 174 - Tomar providências para o preenchimento dos órgãos dirigentes da fundação no caso de sua vacância.

Art. 175 - Fiscalizar com rigor a avaliação prévia de bens imóveis ou de valor considerável que devam ser adquiridos ou alienados pela fundação. (São Paulo, 1998. Grifos nossos).

Denota-se que as fundações passam por um controle mais rígido de funcionamento, quando comparadas às associações. Em contrapartida, as associações gozam de maior liberdade e não precisam prestar contas de suas movimentações financeiras e econômicas – salvo se beneficiadas por leis de incentivos fiscais; e/ou receberem dinheiro público de maneira direta. Mas, grosso modo, ficam menos vulneráveis ao controle estatal minucioso e de possíveis interferências para adequações de suas atividades e negociações. Nesse sentido podemos entender, possivelmente, a escolha da FL pelo estatuto de associação.

Dando prosseguimento à história da FL, o interstício entre o ano de 2002 ao ano de 2011 não significou inoperância das atividades da FL em território brasileiro. De acordo com a própria Fundação, entre os anos de 2003 a 2010,

¹⁰⁸ Rua dos Pinheiros, nº 870, São Paulo-SP.

projetos e ações foram desenvolvidos com sua colaboração, entre os quais destacam-se:

Quadro 2 - Projetos, programas e ações educacionais com investimento e participação da Fundação Lemann- 2003 a 2010.

Nome	Ano Início	Objetivo	Parceria
Programa de apoio ao ensino técnico e agro técnico.	2003	Contribuir para o desenvolvimento econômico do país através da modernização curricular e tecnológica de escolas que formam técnicos para o setor produtivo.	Fundação Vitae (encerramento institucional em 2005)
Escola Campeã	2003	Melhorar a qualidade da educação brasileira a partir do fortalecimento de duas frentes operacionais: a gestão escolar e a gestão da secretaria municipal correspondente.	Instituto Ayrton Senna
Gestão para o Sucesso Escolar	2003	Introdução à 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.	Sem parceiros- Responsabilidade - Fund. Lemann
CONSED-RH (Conselho Nacional de Secretários da Educação)	2004	Oferecer subsídios para a definição e aplicação das melhores práticas de gerenciamento de recursos humanos nas secretarias estaduais (SEDUCs), através de investimentos financeiros nos encontros do Grupo de Estudo sobre Carreira na Educação Pública.	*Fund. Ford. * SEDUCs *CONSED
Curso de Especialização em Gestão Escolar	2005	Preparar os gestores para o desafio de liderar a evolução de sua escola.	Responsabilidade- Fund. Lemann
Parceiros da Educação	2007	Investir, com a ajuda da direção da escola, nas prioridades, desde obras, compra de material didático à treinamento de profissionais. Oferecer à Fundação Lemann a chance de entender melhor a complexa realidade e desafios do sistema público de educação no país.	OSCI Parceiros da Educação
Curso de Pós-Graduação para Gestores e Líderes Educacionais	2009	Fortalecer o papel dos diretores escolares e da equipe técnica das secretarias de educação como líderes pedagógicos, ensinando-os a motivar e gerir sua equipe e seus recursos, sempre tendo como meta alcançar um impacto positivo no resultado de seus alunos.	Faculdade Anhembimorumbi
Seminário Líderes em Gestão Escolar	2010	Apresentar políticas públicas efetivas e soluções educacionais já testadas àqueles que detêm o poder das tomadas de decisão nos municípios.	Responsabilidade- Fund. Lemann

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos Relatórios Anuais da Fundação Lemann. (Fundação Lemann, [2003...2011])

O que não fica claro nas explicações da FL, por meio de seus relatórios de atividades anuais, é que até o ano de 2011, a pessoa jurídica que operava no

Brasil, em nome da Fundação Lemann, era a *Lemann Foundation*. Tal instituição é distinta da “FL brasileira”, pois foi criada em Zurique na Suíça em 18 de dezembro de 2001, sendo inscrita sob o número de registro CHE 109.668.357¹⁰⁹, e sua natureza jurídica estabelecida como “fundação” (Fundraiso.CH., c2021).

Essa informação é confirmada pelo documento brasileiro referente ao contrato de Termo de Cooperação celebrado entre a *Lemann Foundation* (suíça) e a prefeitura de São José dos Campos-SP, na data de 18 de agosto de 2010¹¹⁰. O objeto deste contrato foi ofertar, por parte da FL, o curso de Líderes em Gestão Escolar para os gestores da área de educação pública, posteriormente esta ação/colaboração se transformou em Lei Municipal nº 8.167/10. Inclusive, os dados que indicam a participação da FL são referentes ao registro suíço e não ao nome fantasia brasileiro. No documento que celebra a parceria não existe nenhum tipo de vínculo com dados que apontem a FL brasileira (São José dos Campos, 2010).

Já em outros Termos de Cooperação firmados entre entes federativos e que contaram com os serviços da FL brasileira, até o ano de 2011, os dados cadastrais empresariais nos contratos são de empresas parceiras da FL. Como exemplo, a parceria entre a prefeitura do município de São Paulo e a FL, publicado no DO dia 21 de junho de 2011, onde foi divulgada a realização do curso Gestão para o Sucesso Escolar. A empresa que se vinculou nessa prestação de serviço, promovendo o curso, foi a ISCP - Sociedade Educacional S/A (Universidade Anhembi Morumbi), inscrita pelo CNPJ nº 62.596.408/0001-25 e não a Fundação Lemann (São Paulo, 2011).

De acordo com o Código Civil, art. 1.134, não há nenhum empecilho para que empresas estrangeiras, de qualquer natureza, atuem no Brasil. Algumas normativas, porém, se fazem necessárias:

A sociedade estrangeira, qualquer que seja o seu objeto, não pode, sem autorização do Poder Executivo, funcionar no País, ainda que por estabelecimentos subordinados, podendo, todavia, ressalvados os casos expressos em lei, ser acionista de sociedade anônima brasileira.
§ 1º - Ao requerimento de autorização devem juntar-se:

¹⁰⁹ Conforme documento do Departamento Federal de Assuntos Internos Suíço anexo a este trabalho, Anexo 2.

¹¹⁰ Tudo indica que a cidade de São José dos Campos tenha uma forte ligação com o grupo 3G-Lemann, ou ao menos com as organizações não-governamentais que fazem parte dela. Salientamos que esta cidade foi escolhida como sede do ISMART, ligado à Marcel Telles, sócio de JPL.

I - prova de se achar a sociedade constituída conforme a lei de seu país;

II - inteiro teor do contrato ou do estatuto;

III - relação dos membros de todos os órgãos da administração da sociedade, com nome, nacionalidade, profissão, domicílio e, salvo quanto a ações ao portador, o valor da participação de cada um no capital da sociedade;

IV - cópia do ato que autorizou o funcionamento no Brasil e fixou o capital destinado às operações no território nacional;

V - prova de nomeação do representante no Brasil, com poderes expressos para aceitar as condições exigidas para a autorização; VI - último balanço.

§ 2 º Os documentos serão autenticados, de conformidade com a lei nacional da sociedade requerente, legalizados no consulado brasileiro da respectiva sede e acompanhados de tradução em vernáculo. (Brasil, 2002. Grifos nossos).

É por meio da Receita Federal, subordinada ao Ministério da Economia, que por sua vez representa o Poder Executivo, que as empresas estrangeiras devem se regularizar para legalmente atuarem em território brasileiro (Brasil, c2022). No entanto, a FL suíça, criada em 2001 na Suíça, só cumpriu com os ritos legais para atuação no território brasileiro em 2013, sendo inscrita sob o CNPJ nº 18.849.093/0001-99.

Embora possamos relacionar o ano do estabelecimento da FL suíça em 2001, com a promulgação do Código Civil em 2002, tendo em vista que é ele o ordenamento jurídico que normatiza as atividades das empresas estrangeiras no Brasil, isso não seria viável, pois as especificidades desta normativa legal já se apresentavam da mesma maneira no Decreto-lei nº 2.627 do ano de 1940¹¹¹.

Os dois textos de lei, de 1940 e 2002, quando comparados, não mostram nenhuma diferença na matéria e trato do objeto em questão (Brasil, 1940). Isso significa que qualquer empresa, independentemente de sua natureza jurídica, desde o ano de 1940, só poderia atuar no Brasil a partir de um cadastro junto à Receita Federal (Poder Executivo) e identificada, quando de sua legalização¹¹², por um CNPJ.

Desta forma, o levantamento sobre: “as Fundações Lemann”; os países em que foram criadas; as suas naturezas jurídicas e os anos de suas

¹¹¹ Este decreto também ficou conhecido como Lei das Sociedades Anônimas, o primeiro a tratar especificamente sobre as empresas estrangeiras para atuação no Brasil (Levy, 1994).

¹¹² O CNPJ foi criado em 1998 pela Instrução Normativa da Receita Federal nº 27. (Brasil, [s.d]). Mesmo assim, quando é feita a pesquisa pelo CNPJ da empresa e é gerado o Comprovante de Inscrição de Situação Cadastral, o documento aponta a data de abertura da empresa. A título de exemplo, a Fundação Ford, inscrita sob o CNPJ nº 33.194.507/0001-82, tendo fundação privada como sua natureza jurídica, foi criada em 24 de agosto de 1966.

constituições legais, se articulam com outros conhecimentos – aparentemente distintos - que auxiliam a depurar a representação mais fidedigna “da” Fundação Lemann. Isso significa que, embora sejam duas instituições diferentes, a “FL brasileira” e a “FL suíça”, desempenham papéis muito próximos.

Inicialmente, incorre a questão sobre quais os elementos condicionantes para que a “primeira” FL tenha sido estabelecida na Suíça e não no Brasil. Todavia, antes de apresentarmos considerações a este respeito, dois aspectos são importantes para refutarmos, concomitantemente, respostas advindas das discussões sobre a questão da “responsabilidade social”, ou a possível falha nas constituições de entidades sem fins lucrativos.

Registrar que as atividades empresariais de Jorge Paulo Lemann (JPL) já se apresentavam de maneira pujante e concentradas em território brasileiro desde a década de 1980¹¹³ (Correa, 2013) é um fator importante. Soma-se a esta informação que no ano de 1991, especificamente no dia 21 de agosto, iniciaram-se as atividades da primeira instituição “sem fins lucrativos” de JPL no Brasil, a Fundação Estudar¹¹⁴. Em atividade até hoje, essa instituição está enquadrada juridicamente como “fundação” e tem suas atividades econômicas¹¹⁵ voltadas para: a) à oferta de cursos de graduação; b) organização de eventos; c) ofertas de cursos básicos de requalificação profissional.

Essas informações nos permitem afirmar que, desde a década de 1990, o idealizador das Fundações Lemann já possuía conhecimento sobre que a jurisdição brasileira permitia a criação de instituições sem fins lucrativos, com os objetivos voltados à educação. E como a atuação empresarial de JPL tinha foco no Brasil, não haveria necessidade - em tese, e a partir do ponto de vista filantrópico – da criação de uma instituição na Europa.

¹¹³ Frente ao Banco Garantia, posteriormente com as Lojas Americanas e a compra da cervejaria Brahma (Corrêa, 2013).

¹¹⁴ “Criada em 1991, a Fundação Estudar tem como missão colaborar para o desenvolvimento do Brasil por meio do incentivo à educação e formação de futuros líderes e agentes de mudança. Para isso, concede bolsas de estudo e oferece apoio ao desenvolvimento de jovens com garra e vontade de vencer desafios”. (Fundação Lemann, 2007, p.17).

¹¹⁵ As atividades econômicas de uma PJ, independentemente de seu tamanho, formação social (limitada, individual, microempreendedor, pequeno porte, simples ou anônima) estão presentes em estatuto próprio e correspondem às siglas numéricas dos Códigos Nacionais de Atividades Econômicas (CNAES) pré-estabelecidos pelo IBGE, por meio da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). Tais códigos, o principal e os secundários, estão descritos no documento de Comprovante de Inscrição de Situação Cadastral para cada CNPJ (IBGE, 2024).

Já vimos que, diferentemente da FL brasileira, a FL suíça, em sua natureza jurídica, caracteriza-se como uma “fundação” (Fundraiso.ch., c2021). De acordo com a Swiss Foundation¹¹⁶ (2019), as fundações suíças possuem obrigações legais frente ao Estado. O empenho de bens, financeiros e materiais, constituintes do capital inicial da fundação, e a obrigatoriedade na prestação de contas para uma instituição estatal suíça, são exemplos de normativas que se assemelham às normativas brasileiras. Guardadas as proporções dos controles públicos sobre as fundações estabelecidas, na Suíça e no Brasil, o que deveríamos considerar para a FL ser caracterizada, pela sua natureza jurídica, como sendo suíça ou brasileira?

Mesmo compreendendo o limite desta pesquisa, e já apontando a necessidade de maiores e melhores aprofundamentos, reconhecemos que as respostas para essas inquietações passam indubitavelmente pela materialização das políticas econômicas dos Estados, suíço e brasileiro. Considerando que JPL possui dupla cidadania, suíço-brasileira (Corrêa, 2013), e independente da região onde são tributadas as riquezas sob seu domínio, os apontamentos aqui expostos são pertinentes.

Desde 1920, a Suíça se destaca como um país que adota políticas econômicas com privilégios fiscais e representa, mesmo atualmente, um polo seguro às tributações que incidem sobre grandes fortunas (Mascarenhas, 2018).

Na Suíça, o imposto incide sobre o patrimônio das pessoas físicas e das pessoas jurídicas, mas os efeitos dessa dupla incidência são abrandados por alíquotas muito baixas, que variam entre os diversos Cantões, na média entre 1% a 2%. Relativamente à composição do patrimônio, as ações despertam interesse especial em um país onde o mercado financeiro tem um papel de maior destaque na economia nacional (Corsatto, 2000, p. 100).

Até o ano de 2018, dentre os países que compõem a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Suíça aplicava a menor carga tributária em termos gerais para pessoas físicas (OCDE, 2018). E, pelo menos até o ano de 2003, as pessoas jurídicas também gozavam desta benesse.

Levando-se em conta o imposto sobre o lucro das empresas, a Suíça é considerada um dos países mais baratos na Europa, com uma taxa de 9% em média. A lista seguinte mostra como seus vizinhos

¹¹⁶ A Swiss Foundation é uma associação de fundações, criada em 2001, que tem por objetivo assessorar as fundações criadas na Suíça (Swiss Foundation, c2002).

europeus são mais caros: Grã-Bretanha (30%), Holanda (35%), França (37%) e Alemanha (40%). **Não só os impostos são reduzidos, mas ainda existem fortes subsídios para holdings que queiram se instalar em cantões vantajosos na Suíça. Essas sociedades representam muitas vezes grandes multinacionais, mas ocupam apenas pequenos escritórios com um número reduzido de funcionários. Na Suíça elas são liberadas do imposto sobre o lucro, mas pagam taxas degressivas sobre o capital.** Uma delas é a Ebay, a famosa empresa americana dos leilões eletrônicos na Internet. **Apesar do grosso do faturamento das atividades européias ocorrer em países como a Alemanha ou França, a sede geral européia da holding – Ebay International AG - está localizada numa pequena sala em Berna.** “A tributação atrativa e a qualidade de vida é a razão pelo fato de termos vindo para a Suíça”, explica Michael van Swaaij, diretor da Ebay (Thoele, 2003, p. 2. Grifos nossos).

Adicionado ao sistema tributário suíço, a política sobre sigilo das informações bancárias, adotadas de 1934 a 2017 (Mascarenhas, 2018; Agência EFE, 2018; G1, 2018) garantiam ao país europeu a caracterização de paraíso fiscal (Piolet, 2015 *apud* Mascarenhas, 2018).

Esses apontamentos não seriam relevantes para nossa pesquisa, caso as relações com instituições caracterizadas como fundações não existissem. A Suíça conta com “15,6 fundações por 10.000 habitantes” (PWC; Swiss Foundation, 2019, p. 17, tradução nossa), sendo esta quantia seis vezes maior que o número total das fundações dos EUA, por exemplo (PWC; Swiss Foundation, 2019).

O terreno fértil para a prosperidade de fundações no país europeu¹¹⁷ deve-se à política fiscal suíça, especificamente a dedutibilidade fiscal para pessoas físicas e jurídicas, que podem chegar a 20% para impostos federais e, em algumas regiões (cantões), a dedução pode atingir 100% para pessoas jurídicas (PWC; Swiss Foundation, 2019). Justamente as deduções fiscais, sobre lucros e patrimônio, são aplicadas pelas doações realizadas para entidades caracterizadas como fundações (PWC; Swiss Foundation, 2019).

O discurso suíço que sedimenta a aplicação de recursos privados por meio de doações para as fundações é muito semelhante aos propalados no Brasil,

¹¹⁷ Interessante apontarmos que a legislação suíça normatiza que uma fundação ao ser estabelecida por seu fundador, deve - por meio deste – nomear o conselho administrativo com pelo menos um integrante domiciliado na Suíça (Swiss Foundation, 2019). Esta obrigatoriedade auxilia na compreensão sobre o número de fundações em funcionamento na Suíça. Para a FL suíça, por exemplo, no seu documento de registro consta o nome de Christoph Peter como representante legal (Fundraiso.ch., c2021). Não por acaso, é o mesmo nome que aparece nos relatórios de atividade da FL brasileira a partir do ano de 2003, com a indicação do cargo de secretário do Conselho da Fundação Lemann.

quando consideram que os recursos estatais são mal administrados e seguem a lógica do “não atendimento” aos interesses dos contribuintes.

Os doadores podem deduzir esses valores de seus impostos, reduzindo os seus tributos e, conseqüentemente, a sua carga fiscal. **Caso contrário, os impostos perdidos estariam disponíveis para o Estado, que os teria usado de acordo com procedimentos democraticamente legitimados.** (PWC; Swiss Foundation, 2019, p. 7, grifos e tradução nossas).

Ao considerarmos as políticas suíças, tanto para pessoas físicas como jurídicas, associadas aos incentivos de dedutibilidade nos impostos por meio de doações para fundações, ampliamos a compreensão pela escolha da região europeia como sede da “primeira” Fundação Lemann.

Acrescenta-se o fato que as normativas tributárias no Brasil, até o ano de 2001, e os aspectos legais sobre as instituições consideradas Organizações Não Governamentais (ONG¹¹⁸), ao exemplo das associações privadas, se mostravam ainda incipientes. O ápice do desenvolvimento das políticas que asseguraram às instituições não governamentais vantagens para sua existência, garantindo inclusive acesso aos fundos públicos, foram marcadas pelas discussões políticas e pelas sanções de leis entre o período de 2009 a 2014. Não por acaso, o período compreende ao da legalização das “duas Fundações Lemann” em território nacional: a no Brasil, em 2011; e a suíça, em 2013.

2.6 A estruturação política do cenário brasileiro para a criação das “instituições parceiras”

No Brasil, as condições mais favoráveis para a criação de instituições caracterizadas como “sem fins lucrativos” se deram a partir da segunda metade da década de 1990 e se laurearam no processo de desenvolvimento normativo jurídico implementado no Brasil, iniciados por inquéritos investigativos a respeito de parcerias público-privadas e a destinação de recursos públicos. O resultado deste processo se consolidou pela Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) que, posteriormente,

¹¹⁸ A terminologia “ONG” nunca se fez presente no arcabouço jurídico brasileiro. É um termo comumente utilizado para referir-se às empresas de natureza privada que em cooperação entes federados realizam/promovem serviços públicos, em prol –teoricamente - da sociedade (Motta, 2010).

foi aprimorado pela Lei nº 13.204, de 2015; e pela Lei dos *Endowments*, de 2019. Discorreremos posteriormente sobre as nuances deste processo, com os apontamentos cabíveis aos marcos legais e respectivas discussões políticas, que influenciaram as legalizações das Fundações Lemann.

Todavia, apesar do processo que gerou o MROSC, e que simultaneamente respondem pelos motivos das legalizações das “FLs” no Brasil, são as condições da totalidade concreta, a sociedade capitalista neste momento histórico, que geraram o ambiente propício para este desenvolvimento.

O movimento da dinâmica produtiva, que para Chesnais (1996) é conhecido como a “mundialização do capital” e, para Mészáros (2011), como a “financeirização do capital”, se estabeleceu a partir da década de 1980 de maneira global e de forma muito nítida. A transnacionalização do capitalismo, marcada como essencial na década anterior pela crise de 1970, se instaura e põe em xeque os mercados nacionais. As barreiras protecionistas dos países sofrem enorme flexibilidade e as atividades dos Organismos Multilaterais (OM) se intensificam, a fim de promover saídas aos entraves de superprodução e/ou baixo consumo dos países desenvolvidos.

Assim, a partir dos anos 80, mudou profundamente o caráter da relação entre o Banco Mundial e os países em desenvolvimento tomadores de empréstimos. Superando a tradicional influência que já exercia sobre as políticas setoriais dos países em desenvolvimento, o Banco Mundial passou a exercer amplo controle sobre o conjunto das políticas domésticas, sendo peça-chave no processo de reestruturação desses países [...]. (Soares, 2009, p. 21).

O processo de produção de tipo toyotista se consolida e torna-se “naquelas determinadas condições histórico-concretas, um valor universal para o capital em processo” (Alves, 2007, p.160). Além da reestruturação de base técnica por meio da microeletrônica, o modelo japonês apresentou ao mundo um novo tipo de concorrência, tendo como sua principal característica a diminuição das possibilidades de crise econômica pela superprodução. Com isso, destaca-se um tipo de gestão mais adaptada a diferentes nichos de mercados, levando em considerações distintas regiões do mundo, setores e serviços (Alves, 2007). Tal gestão caracteriza-se como altamente flexibilizada, eficiente, eficaz e capaz de rápidas mudanças, se assim for necessário (Faria, 2011).

A partir de 1980 a consolidação de empresas transnacionais com a concentração de capitais – volumes de maior densidade sob o comando de

poucas empresas- fica evidente a nível global, se comparado às décadas anteriores.

Nestes cinquenta anos elas se fizeram transnacionais [o autor indica as empresas comparando-as após a crise de 1929] e, na década de 80, (já tendiam) a converter-se em empresas globais (...) complexos produtivos planetários. É o que efetivamente demonstram dados mais recentes: nas duas últimas décadas (com todos os reequacionamentos que se seguiram à crise dos anos 70), o grau da centralização multiplicou-se ainda mais significativamente, atingindo patamares nunca dantes alcançados. Conforme o tipo de produto considerado, o controle exercido pelas maiores firmas transnacionais (em cada ramo) chega a atingir a ordem de 50%, 70%, 90% ou até mesmo 100% de todo mercado mundial. (Mello, 1998, p. 247).

As reformas políticas e econômicas do Estado para o atendimento da ampliação do capital se fizeram urgentes e oportunas. Com isso, a desregulamentação do poder estatal frente ao avanço do capital estrangeiro, provindo principalmente dos países centrais, deflagrou no “terceiro mundo” uma crise profunda. No Brasil, por exemplo, a década de 1980 ficou conhecida como “década perdida”. Até mesmo os países que adotaram *ipsis litteris* a cartilha neoliberal, provinda dos países centrais, perceberam a pobreza e a desigualdade social aumentar em seus territórios, bem como a deterioração de importantes segmentos das economias nacionais, como foi o caso da Argentina e México (Soares, 2009).

Paradoxalmente o Brasil não adotou integralmente os ditames internacionais, pois com o governo militar, até 1985, existia ainda uma resistência a adoção das reformas sugeridas. O enfrentamento dos ditadores militares no Brasil às políticas externas deveu-se em parte pela necessidade de incentivar a indústria nacional, aliado à criação de consensos sobre o pertencimento “nacional patriótico”. Todavia, isto não significa que durante o período não houve influência das políticas globais no Brasil. “Ao longo de 1980, a situação da dívida externa [brasileira] tornou-se dramática. A elevação da inflação, a alta dos preços e o aumento do desemprego deram-se as mãos, celebrando o sólido e sinistro casamento” (Vieira, 2015, p. 365).

O Brasil, que quando da eclosão da crise do petróleo, em 1973, possuía uma dívida externa líquida de apenas US\$ 6 bilhões — o que equivalia a um ano de exportações —, em 1979 já registrava um endividamento bruto próximo de US\$ 60 bilhões, contando então com reservas internacionais inexpressivas; e em 1982 a dívida saltava para aproximadamente US\$ 100 bilhões, se incluídos os compromissos de curto prazo, correspondendo a cinco vezes as receitas de exportação. (Mello, 1998, p. 79).

Com a crise e o baixo desenvolvimento econômico, principalmente após a segunda metade da década de 1980, os confrontos sociais encampadas contra o governo militar tornaram-se mais frequentes. Essas pressões foram marcadas por movimentos externos e internos. A pressão externa foi marcada pelo capital multinacional, nas décadas de 1960 e 1970, criou condições favoráveis à chegada e permanência de setores civis e militares ao poder executivo nacional - a fim de proteger minimamente os preceitos do desenvolvimentismo econômico no Brasil. Já na década de 1980 esses mesmos grupos perceberam, com o governo militar, obstruções para ampliar o atendimento aos seus interesses em território brasileiro (Mello, 1998).

As investidas e interesses do capital estrangeiro no Brasil neste período estavam intimamente relacionadas à interrupção nos países centrais, especificamente E.U.A e Inglaterra, das intervenções estatais conhecidas como Estado de Providência¹¹⁹, que minimamente salvaguardavam políticas sociais à população e norteavam-se pela doutrina econômica keynesiana. Já em um momento de crise, como aquele vivido a partir do final dos anos 1960, as políticas de intervenção estatal se mostravam como um obstáculo ao livre desenvolvimento do capital e conseqüentemente sua taxa de rentabilidade (Harvey, 2008).

[...] a partir de 1978, a burguesia mundial, conduzida pelos Estados Unidos e pela Inglaterra, começa a dismantlar as instituições e estatutos que materializam o estado anterior das relações. As políticas de liberação, desregulamentação e privatização surgiram como alternativa para que homens de negócio reconquistassem a liberdade [...] os capitalistas utilizaram a liberdade de movimentar seus interesses entre um país ou continente e outro. Essa liberdade impôs à classe operária dos países mais avançados as condições de exploração que já existiam nos não avançados. A miséria transnacionalizou-se [...]. (Lucena, 2004, p. 100 e 101).

Este novo quadro criou as condições, juntamente com a pressão internacional, para que as correlações de força internas que já se apresentavam desde o final da década de 1970 e eclodiram em 1980 em setores sociais distintos, formassem “[...] uma base social organizada e mobilizada [que] coabitava com uma extensa cúpula política e econômica de tendência

¹¹⁹ Embora existam diferenças entre o *Welfare State* aplicado nos EUA, e o Estado de Bem-Estar Social aplicado na Inglaterra, denominaremos tal política de proteção social e atuação do Estado como Estado de Providência (Senna, 2003).

democrática” (Montaño, 2010, p. 35), forjando a criação de um grande grupo em prol da democracia, que

[...] diante da pressão dos movimentos sociais, resultou na paulatina restauração dos direitos democráticos. Esse processo se estendeu até março de 1985, quando teve início a Nova República e determinou-se a convocação de uma Assembleia Nacional Constituinte. (XAVIER, 2003, p. 245).

A Assembleia Constituinte de 1985¹²⁰ foi formada por um pacto social, levando em consideração grupos distintos que a longo prazo possuíam objetivos diferentes para o Estado no Brasil, embora a curto prazo visassem reestabelecer a democracia no país. Concretizou-se um movimento democrático formado por vários setores da sociedade, pela construção da Constituição Federal de 1988 (CF-88), apontando para uma espécie de “Estado de Bem-Estar Social” (Montaño, 2010, p. 38). Todavia, o que se presenciou, pós promulgação da nova Constituição, foi a alteração profunda do pacto inicial entre os setores da sociedade. Na década de 1990,

[...], entretanto, as condições se alterariam de maneira substantiva. O eixo democrático e popular que predominou na década de 1980, ao ter reduzido seu impulso socializante, seria profundamente modificado. Uma democracia reduzida às estratégias limitadas e admissíveis pelo capital iniciaria seu percurso com a eleição de Collor de Melo, pela persuasão e pela truculência. Envolveria profundas modificações na própria base organizativa da classe trabalhadora, que seria em parte desmantelada, e em grande medida, reconfigurada. Realizou-se complexa experiência de consolidação redutora da democracia [...] (Fontes, 2010, p. 255).

Enquanto no Brasil os intentos na década de 1980 estavam direcionados para a construção de uma grande aliança por meio de um pacto social democrático, nos países centrais – como mencionado - já havia sido abolida as intervenções do Estado nas políticas sociais, nos moldes da doutrina econômica keynesiana, em detrimento da perspectiva neoliberal. Com a consolidação do neoliberalismo no contexto internacional, as políticas econômicas nacionais – por meio das pressões da expansão do capital internacional - são forçosamente

¹²⁰ “No processo de redemocratização da vida política nacional, o Presidente José Sarney encaminhou mensagem ao Congresso Nacional, em 28 de junho de 1985, com a proposta de convocação de uma Assembléia Nacional Constituinte. Aprovada, dela resultou a Emenda Constitucional n.º 26, de 27 de novembro de 1985. Assim, os parlamentares eleitos no pleito de 15 de novembro de 1986 - 487 Deputados Federais e 49 Senadores – e mais 23 dos 25 Senadores eleitos em 1982, num total de 559, deram início ao trabalho constituinte, na modalidade congressional, em 1º de fevereiro de 1987, data da instalação da ANC, tendo-o concluído em 5 de outubro de 1988, quando o Presidente da Assembléia Nacional Constituinte, em sessão solene, promulgou a Constituição Federal” (Oliveira, 1993, p.11).

direcionadas ao mesmo caminho. Deflagra-se no Brasil à adoção de políticas diferentes daquelas intencionadas na CF-88, e concomitantemente uma reestruturação do papel do Estado.

Na verdade, aquele novo “pacto social” no Brasil, conformado pelos setores democrático, no pós-ditadura, é rapidamente substituído, na década de 90, por uma nova aliança significativamente diversa. [...] no Brasil o processo aliancista é radicalmente diferente do ocorrido nos países centrais. Não é um pacto “social-liberal” que sucede, no país, a aliança de hegemonia neoliberal, mas contrariamente, é esta última que substitui, na década de 90, o “pacto social-democrático” dos anos 80. **Se a década de 1980 marcou, nos países centrais, um avanço da hegemonia neoliberal mais radical [...] no Brasil, dadas as suas particularidades históricas, o processo é significativamente contrário: enquanto a década de 80 é marcada por um “pacto social” entre os diversos setores democráticos, pressionado por amplos movimentos sociais e classistas (que levou a Constituição de 88), os anos 90 representam o contexto do desenvolvimento mais explícito da hegemonia neoliberal**, onde até setores da esquerda resignada e possibilista sucumbem aos “encantos” ou às pressões do **Consenso de Washington** (MONTAÑO, 2010, p. 35-36. Grifos nossos).

O processo, conhecido como Consenso de Washington foi o evento “*Latin American Adjustment: How Much has Happened?*” encabeçado pelo *Institute for International Economics* e teve a participação do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do BM, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), dentre outros Organismos Multilaterais (OM) (Minto, 2006). O intuito do evento foi criar uma cartilha de políticas econômicas e fiscais que deveriam ser seguidos pelos países da América Latina, os não centrais, para que pudessem, em tese, melhorar suas economias.

Dentre as regras estipuladas pelo documento final do evento estavam: a) disciplina fiscal, controle das contas públicas; b) redução das taxas de importação; c) melhoria das condições para investimentos externos diretos; e) privatização de empresas estatais; f) desregulamentação e desburocratização dos serviços públicos (Minto, 2006). Essas medidas foram pautadas para diminuir a participação do Estado do controle econômico de áreas consideradas estratégicas, mediante a justificativa de que a ineficiência, burocracia e corrupção estatais eram a razão pelos baixos índices econômicos (Montaño, 2010). Logo, a saída, seguindo o receituário econômico proposto, para os entraves supostamente percebidos pelos OM para os países latino-americanos, era melhorar a gestão do Estado, tornando-o mais ágil, flexível e, acima de tudo, competitivos a nível global. Além disso, deveria estar apto para as mudanças

rápidas oriundas das características do mercado: para isso, a parceria com a iniciativa privada se faria crucial (Brasil, 1995).

Para a concretização desta proposta no Brasil criou-se, durante o governo de FHC no ano de 1995, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob a tutela do ministro Carlos Bresser-Pereira, com a execução do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). A reforma do Estado previu, dentre outras coisas, descentralizar o papel do Estado na condução e organização dos serviços, entendidos pelos reformadores como “não exclusivos”, ao exemplo das áreas de educação e saúde. Abriu-se uma brecha neste momento para a legalização dos serviços “públicos-não estatais” e as “Parcerias Público-Privadas” (PPP) (Brasil, 1995).

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. No plano econômico o Estado é essencialmente um instrumento de transferências de renda, que se torna necessário dada a existência de bens públicos e de economias externas, que limitam a capacidade de alocação de recursos do mercado. Para realizar essa função redistribuidora ou realocadora o Estado coleta impostos e os destina aos objetivos clássicos de garantia da ordem interna e da segurança externa, aos objetivos sociais de maior justiça ou igualdade, e aos objetivos econômicos de estabilização e desenvolvimento. Para realizar esses dois últimos objetivos, que se tornaram centrais neste século, o Estado tendeu a assumir funções diretas de execução. As distorções e ineficiências que daí resultaram deixaram claro, entretanto, que reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado. **Daí a generalização dos processos de privatização de empresas estatais. Neste plano, entretanto, salientaremos um outro processo tão importante quanto, e que no entretanto não está tão claro: a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Chamaremos a esse processo de “publicização”. (Brasil, 1995, p. 1112. Grifos nossos).**

A proposta da parceria público-privado encampa a legitimação de organizações do terceiro setor para atuarem pelo Estado, em áreas antes tidas como de sua exclusiva competência e responsabilidade, porém com a permissão e regulação estatal. Faz-se uma convocação para que a sociedade civil organizada participe mais efetivamente da governança das nações. Alargam-se as possibilidades das entidades privadas - com ou sem fins lucrativos – se

posicionarem no direcionamento e condução de políticas públicas (Calegare; Silva Júnior, 2009).

Foi neste cenário econômico e político que a leis essenciais para criação e efetivação de instituições que, progressivamente, irão desempenhar funções até então de exclusiva responsabilidade do Estado, foram promulgadas¹²¹. Mesmo considerando que a Lei nº 91, de 28 de agosto do ano de 1935, promulgada pelo presidente Getúlio Vargas, tenha criado o título de “Utilidade Pública Federal” para organizações sem fins lucrativos (Brasil, 1935), as relações históricas estavam assentadas por determinações diferentes.

Nas décadas de 20 e 30, a industrialização e a urbanização alterariam profundamente o cenário socioeconômico brasileiro. À medida que a massa de operários e as cidades cresciam, os problemas sociais se agravavam e se tornavam mais complexos, **favorecendo o aumento das tradicionais organizações assistenciais. Novas tipologias de organizações sem fins lucrativos também surgem nessa época: sindicatos, associações profissionais, federações e confederações defendiam interesses coletivos mais específicos, mas também vinculavam o setor privado às práticas da doação e da assistência, notadamente ao operariado** (Silva, 2010, p. 1304. Grifos nossos).

As organizações que recebiam o título de “Utilidade Pública” pela lei da década de 1930 guardavam substancialmente diferenças das leis mais contemporâneas, por exemplo: a) a não remuneração aos membros da diretoria, membros consultivos e de conselhos das instituições; b) o serviço *desinteressado* à coletividade; c) o título concedido de utilidade pública não se atrela a nenhum favor provindo do Estado (Brasil, 1935). E especificamente, suas atividades não geravam nenhum tipo de benefício fiscal, econômico ou tributário às instituições mantenedoras destas organizações¹²² (Silva, 2010).

Diferentemente, o arcabouço das leis que entram em vigor a partir de 1998 sistematizam e organizam legalmente, e progressivamente, outra forma de atuação dessas instituições que, paulatinamente ocuparão papéis desempenhados, até então pelo Estado, como previa a reforma de 1995. A Lei nº 9.608 (Brasil, 1998a) e a Lei nº 9.637 (Brasil, 1998b), ambas de 1998

¹²¹ Não poderia ser diferente, pois o Estado é a forma na qual os indivíduos de uma classe dominante fazem valer seus interesses comuns [...] segue-se que todas as instituições coletivas são mediadas pelo Estado, adquirem por meio dele uma forma política. Daí a ilusão, como se a lei se baseasse na vontade e, mais ainda, na vontade separada de sua base real [...] na vontade livre” (Marx, Engels, 2007, p. 74).

¹²² O termo “Utilidade Pública Federal”, criado legalmente pela Lei nº 91, de 1935 (Brasil, 1935), só foi revogado em 2015 pela Lei nº 13.204.

dispuseram, respectivamente, sobre trabalho voluntário às entidades públicas como não gerador de vínculo empregatício, e sobre a nomenclatura “Organizações Sociais” (OS) para instituições sem fins lucrativos que tenham sido criadas com os objetivos voltados ao ensino, pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico.

De acordo com Montaño (2010), a Lei 9.637/98 foi “[...] articulada pelo ex-ministro Bresser Pereira e promoveu uma verdadeira transferência de atividades estatais para o setor privado” (p.203). Isso porque, já no ano de 1995, com a publicação do PDRAE, logo, anteriormente a publicação da lei em 1998, as Organizações Sociais (OS) já eram tratadas como instituições responsáveis pela transformação da gestão pública, em tese, com o objetivo de deixá-la mais eficiente e menos morosa.

A estratégia de transição para uma administração pública gerencial prevê, ainda na dimensão institucional-legal, a elaboração, que já está adiantada, de projeto de lei que permita a “publicização” dos serviços não-exclusivos do Estado, ou seja, sua transferência do setor estatal para o público não-estatal, onde assumirão a forma de “organizações sociais”. O Projeto das Organizações Sociais tem como objetivo permitir a descentralização de atividades no setor de prestação de serviços não exclusivos, nos quais não existe o exercício do poder de Estado, a partir do pressuposto que esses serviços serão mais eficientemente realizados se, **mantendo o financiamento do Estado**, forem realizados pelo setor público não-estatal (Brasil, 1995, p. 7374. Grifos nossos).

Além da qualificação jurídica como OS, até então nova para fundações e entidades privadas sem fins lucrativos, a promulgação da lei ainda trouxe a inexigibilidade de processos licitatórios nos “Contratos de Gestão”¹²³ entre a administração pública e as instituições que conseguissem a referida qualificação jurídica. O texto legal se estabeleceu da seguinte forma:

Art. 11. As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

Art. 12. Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

§ 1º São assegurados às organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.

§ 2º Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar desligamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social.

¹²³ Contrato de Gestão foi o termo cunhado no documento PDRAE como ferramenta jurídica da “parceria” público-privada (Brasil, 1995a).

§ 3º Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão (Brasil, 1998b. Grifos nossos)

No ano de 1999, por meio da Lei 9.790 (Brasil, 1999), cria-se outra qualificação de natureza jurídica para CNPJs privados sem fins lucrativos, a Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIP). Além disso, institui-se, por meio desta mesma lei, um novo documento legal que disciplinaria as relações de serviços entre a administração pública e as OSCIPs, os “Termos de Parceria”. Com isso, basicamente, existiram, naquele momento histórico, concomitantemente, os “Contratos de Gestão” para as OSs e os “Termos de Parceria” para as OSCIPs.

Para Montañó (2010), independentemente das diferenciações entre as naturezas jurídicas e os tipos de contratos estabelecidos com a administração pública, as relações – legitimadas pelas respectivas leis – se materializaram como forma de privatização das funções do Estado a partir das reinstrumentalizações “das relações de produção” e “da sociedade civil [organizada]” (p.232). Diferenças entre as obrigatoriedades e atuações das OSs e OSCIPs desencadearam processos, no entanto, que nos auxiliarão a entender os motivos que levaram “as Fundações Lemann” a se constituírem legalmente no Brasil após 2010.

As leis, de 1998 e de 1999, divergem ao implementarem as naturezas jurídicas e suas obrigatoriedades. Percebamos que para os conselhos de administração das OSs necessitaria, obrigatoriamente, a participação de membros natos representantes do Poder Público e pessoas com notória capacidade profissional e reconhecidas pela idoneidade moral (Brasil, 1998b). Já para as OSCIPs, a característica e/ou função dos conselheiros não é determinada por força de lei, apenas é pontuado que servidores públicos poderiam participar dos conselhos, mas vedada a percepção de remuneração pelo desempenho desta atividade (conselheiro) (Brasil, 1999).

Outro ponto de diferenciação pertence a área legal dos acordos feitos com a administração pública: para as OSs, por meio dos “Contratos de Gestão”, a outorga era discricionária, isto é, livre de condições e ou restrições legais. O administrador público, responsável pelo contrato com a OS, gozava de total

liberdade nas escolhas entre as instituições, prazos de entrega de serviço e duração de contratos e valores pagos. Já os “Termos de Parceria”, com as OSCIPs, deveriam ser disciplinados e outorgados por ato administrativo vinculado, isto é, ser regido por elementos que impedem o administrador público agir pelo subjetivismo, devendo obedecer estritamente a legislação (Mazza, 2013).

Mesmo a promulgação da Lei nº 9.790/99, trazendo as diferenciações de natureza jurídica das OS e dos regimes de contratos estabelecidos com a Administração Pública, ainda não havia lei de regulamentação sobre a obrigatoriedade de tipos de contratos e ou escolhas pelas instituições, OSCIP ou outras sem fins lucrativos. Para o “desencantamento” de Bresser-Pereira e os asseclas do público não-estatal e pró-Reforma do Estado¹²⁴, as primeiras parcerias público-privadas incentivadas pelo ideário da Reforma do Estado não se efetivaram de maneira transparente, moderna, eficiente e eficaz, como requerido, mesmo se analisadas sob a ótica do capital.

Isso é demonstrado pelas investigações legislativas, em âmbito federal, que ocorreram a partir do período das promulgações das leis regulamentadoras das reformas administrativas ao final da década de 1990. Tais investigações, relatadas na próxima subseção, somadas às forças das entidades civis organizadas fomentaram demarcações legais sui generis à legalização das “Fundações Lemann” no Brasil.

2.6.1 As Comissões Parlamentares de Inquérito, avanços no aperfeiçoamento das PPP

Criada pelo Senado Federal no ano de 2001, o requerimento nº 22 representou a primeira investigação legislativa sobre a destinação de verbas públicas às instituições não governamentais, conhecida como “CPI¹²⁵ das ONGs”¹²⁶. Em seu relatório final, no ano de 2002, lê-se:

¹²⁴ Combatentes da excessiva regulamentação e rigidez da administração do Estado em detrimento dos parcos resultados públicos e a falta de transparência na administração estatal que, hipoteticamente, gerava falta de controle social. (Brasil, 1995).

¹²⁵ Uma Comissão Parlamentar de Inquérito possui função investigativa pelo poder legislativo, sendo formada apenas por Senadores da República.

¹²⁶ A primeira “CPI das ONGs” pois a segunda CPI, homônima, foi instaurada no ano de 2007.

Hoje o que se vê é intolerável. Tudo leva a crer que a maioria esmagadora das ONGs evita qualificar-se como OSCIP para poder continuar a beneficiar-se do inaceitável mecanismo, que hoje prevalece, pelo qual o Poder Público distribui recursos a essas organizações por meio de convênios, sem recorrer a edital público para selecionar os melhores projetos. Em função de uma duvidosa concepção doutrinária do Direito Brasileiro, dá-se uma espécie de “ação entre amigos”. Há ONGs que sequer possuem sede ou endereço certo e conseguem viabilizar emendas orçamentárias, receber abundantes recursos financeiros do erário e aprovar prestações de contas sumárias junto ao órgão repassador, como retrata o caso da parceria entre a “Agência de Desenvolvimento Sustentável Brasil em Renovação – ADESBRAR e o Ministério da Cultura, analisada por essa Comissão. O representante da ADESBRAR, diante desta Comissão, declarou que a organização de fato funcionava em um galpão abandonado, de propriedade do Deputado Federal SALVADOR ZIMBALDI, mas apenas quando necessitava fazer reuniões. Disse com todas as letras que o Ministério da Cultura não lhe exigiu registro no Conselho Nacional de Assistência Social, Alvará de Funcionamento ou demais comprovantes de regularidade perante a Prefeitura Municipal de Campinas (Senado Federal, 2001, p. 21. Grifos nossos).

De acordo com o relator desta CPI, senador Mozarildo Cavalcanti (PTB/RR), até o ano de 2007 as investigações não haviam alcançado nenhum resultado palpável contra os indiciados pela comissão (Militão, 2007). No ano de 2006 foi instaurada a CMPI¹²⁷ “das Ambulâncias”. Esta investigação teve como mote os processos fraudulentos de licitação na área da saúde, investigando ONGs que recebiam recursos públicos de estados e municípios sem cumprir as exigências dos contratos previstos (Congresso Nacional, 2006).

Em 2010, por meio do Relatório Final da segunda “CPI das ONGs”, criada pelo Requerimento nº 201 no ano de 2007, relatada pelo senador Inácio Arruda (PCdoB-CE), investigou-se os repasses financeiros federais às ONGs no período dos anos de 1999 a 2009 (Senado Federal, 2010). Esta CPI apontou, em seu relatório final, os caminhos percorridos pelos dois processos legislativos de investigação anteriores, citados anteriormente, enfatizando a necessidade em criar ferramentas de controles mais rígidas para destinação de recursos públicos às entidades não-governamentais.

Na verdade, existe um verdadeiro “vazio legislativo” no tocante às relações entre o Estado e as ONGs. A legislação atual não prevê a existência de mecanismos eficazes de controle prévio e de seleção pública das entidades que receberão recursos públicos, de regras detalhadas para elaboração e aprovação de plano de trabalho, de meios de fiscalização da execução do objeto conveniado, de sanções para agentes públicos e dirigentes de entidades que

¹²⁷ Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) possui a mesma função da CPI, mas é formada por Deputados Federais e Senadores da República, por isso o termo “mista”.

derem causa a malversação de recursos públicos, bem como de meios mais efetivos para a recuperação das verbas indevidamente utilizadas. Cumprir notar que os modelos das OS e das OSCIPs, acima mencionados, não contemplam esses aspectos, razão pela qual ainda não obtiveram consenso quanto a serem a solução para os problemas das relações Estado-ONGs. **As deficiências estruturais do aparelho do Estado e o “vazio legislativo” apontado, longe de dificultarem o acesso a recursos públicos e celebração de convênios com ONGs, têm se revelado nefastas no que se refere à fiscalização e verificação da efetividade das políticas públicas implementadas por essas parcerias.** Esses aspectos prejudicam enormemente a boa reputação inicial do modelo, favorecendo as críticas de seus opositores. As ONGs podem ser potenciais parceiras do Estado para o desenvolvimento de projetos sociais e o aporte de recursos públicos, não constitui, por si, fato comprometedor da independência das entidades. É, sem dúvida, de grande valor público que ONGs possam continuar a exercer seu papel de complementar a ação do Estado. **Por outro lado, deve existir a fiscalização da sociedade e dos órgãos governamentais competentes, para que seja garantida não só a lisura nas respectivas aplicações, a adequação técnica das iniciativas e, sobretudo, para que os objetivos sociais sejam efetivamente atingidos.** (Senado Federal, 2010, p. 44-45, grifos nossos).

A divulgação do relatório da “segunda CPI das ONGs” provocou reação das entidades da sociedade civil organizada que se manifestaram por meio de um coletivo autointitulado “Plataforma por um Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil”, Plataforma MROSC. Este movimento, desde sua criação em 2010, composto por entidades sem fins lucrativos, teve o objetivo de combater “a existência de um processo de criminalização das OSCs [...] especialmente pela via burocrática” (PLATAFORMA MROSC, 2019, p.6), bem como, debater e auxiliar na construção legal – por meio de Grupo de Trabalho (GT) – em normativas que dessem mais segurança às atividades das entidades junto ao Governo Federal, e conseqüentemente aos entes federativos.

Ao final de 2010, a Plataforma MROSC encaminhou uma carta aberta, homônima ao movimento, para todos os candidatos presidenciais à República em busca do apoio à construção de um Marco Regulatório para as atividades das Organizações Sociais Civis (OSCs). Dentre os objetivos elencados na carta estava a reivindicação de uma política de Estado que favorecesse a “independência, autonomia, e sustentabilidade das OSCs” (Caritas Brasileira, 2012, p.30), por meio de características como:

- **A participação cidadã na formulação, na implementação, controle social e avaliação das políticas públicas;**
- **Instrumentos que possam dar garantias à participação cidadã nas diferentes instâncias;**

- O estímulo ao envolvimento da cidadania com as causas públicas, criando um ambiente favorável para a autonomia e para o fortalecimento das OSCs;
- Mecanismos que tornem possível o acesso democrático aos recursos públicos, de modo que possam ser utilizados de modo desburocratizado e eficiente nas ações de interesse público;
- Regime tributário apropriado às OSCs, inclusive oferecendo a possibilidade de incentivos fiscais para doações de pessoas físicas e jurídicas (Caritas Brasileira, 2012, p. 30. Grifos nossos).

Dilma Rousseff, no ano de 2010, na condição de candidata à Presidência da República, responde à Plataforma MROSC com a *Carta às Organizações da Sociedade Civil* (Caritas Brasileira, 2012), onde aponta que, se eleita presidenta, assumiria o compromisso de criar

[...] um Grupo de Trabalho, composto por representações das OSCs e do governo [...] com o objetivo de elaborar, com maior brevidade possível, no prazo máximo de um ano, uma proposta de legislação que atenda de forma ampla e responsável, as necessidades de aperfeiçoamento que se impõem [...]. (Caritas Brasileira, 2012, p. 48).

Em 2011, já com Dilma Rousseff presidenta, no dia 16 de setembro, foi promulgado, o Decreto Presidencial nº 7568 que, dentre algumas alterações de legislações até então vigentes, criava o Grupo de Trabalho (GT)¹²⁸, requerido pela Plataforma MROSC, avançando na criação e aperfeiçoamento, das normativas jurídicas para as parcerias público-privadas.

Art. 5º Fica instituído Grupo de Trabalho com a finalidade de avaliar, rever e propor aperfeiçoamentos na legislação federal relativa à execução de programas, projetos e atividades de interesse público e às transferências de recursos da União mediante convênios, contratos de repasse, termos de parceria ou instrumentos congêneres.

Art. 6º O Grupo de Trabalho previsto no art. 5º será constituído por representantes dos seguintes órgãos e entidades:

I - Secretaria-Geral da Presidência da República, que o coordenará;

II - Casa Civil da Presidência da República;

III - Controladoria-Geral da União;

IV - Advocacia-Geral da União;

V - Ministério da Justiça;

VI - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

VII - Ministério da Fazenda; e

VII - sete entidades sem fins lucrativos com atuação nacional.
(Brasil, 2011, [s.p]. Grifos nossos).

Concomitantemente ao processo de promulgação do decreto referido acima, que nos indica uma correlação de forças entre setores distintos, e fruto dos relatórios finais das duas CPIs “das ONGs” e da CPMI “das Ambulâncias”,

¹²⁸ Os artigos 5º e 6º do Decreto nº 7568, de 2011, foram revogados pelo Decreto nº 10.087/2019 (Brasil, 2019), promulgado pelo presidente Jair Messias Bolsonaro.

foi apresentado no Senado Federal o Projeto de Lei do Senado (PSL) nº 649 do ano de 2011, de autoria do Senador Aluísio Nunes (PSDB/SP) (Senado Federal, 2002; 2010, Congresso Federal, 2006). A ementa deste PSL estabelecia “o regime jurídico das parcerias entre a Administração Pública e as entidades privadas sem fins lucrativos para a consecução de finalidades de interesse público” (Senado Federal, 2011).

A tramitação iniciou com o despacho deste PSL no dia 24 de outubro de 2011, passou por quatro Comissões do Senado¹²⁹, recebeu 37 emendas (entre os períodos de 2011 e 2013). Posteriormente, o PSL foi à apreciação da Câmara dos Deputados Federais¹³⁰ em 2014, em seguida – após aprovado pelos deputados, obteve onze vetos do Governo Federal - e foi promulgada no dia 31 de julho de 2014¹³¹. Em termos gerais, assim se constituiu legalmente a Lei Federal nº 13.019/2014, a Lei MROSC.

Os processos de investigações legislativas, como já percebido, não significaram que as Comissões de Inquérito fossem contrárias às reformas implementadas pelo governo ao Estado. Ou ainda, que fossem contrárias às atividades das parcerias, fossem com as OSs ou OSCIPs. Mesmo com objetivos da luta contra as fraudes e corrupções, as CPIs adequaram e aperfeiçoaram os mecanismos legais para a efetivação das parcerias com a administração pública.

Compreendendo o desenvolvimento do MROCS, como fruto tanto do PSL de 2011, como também das correlações de força entre Governo Federal e as entidades da organização civil, as legalizações das Fundações Lemann, a brasileira no ano de 2011, e a suíça em 2013, ficam mais compreensíveis.

O que aconteceu foi uma espécie de antecipação das formalizações jurídicas das FLs durante o trâmite processual que culminou na Lei Federal nº 13.019/2014 nas casas legislativas, do ano de 2011 a 2014. Isso porque as principais normativas que influenciaram as legalizações das FLs não se apresentaram somente no ano de 2014, mas sim, desde o relatório final da segunda “CPI das ONGs”, no ano de 2010.

¹²⁹ A saber: Comissão de Serviços de Infraestrutura, Comissão de Meio Ambiente, Comissão de Assuntos Econômicos e Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania.

¹³⁰ Na Câmara dos Deputados recebeu a nomenclatura de PL 7168/2014.

¹³¹ As informações sobre a tramitação do PSL 7168/2014 que gerou a Lei nº 13.019 de 31/07/2014 pôde ser acompanhada pelo endereço eletrônico do Senado Federal, nos acompanhamentos de matéria, especificamente pelo endereço: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/matéria/102968>.

Entre as principais características legais, já previstas em 2010, destacamos: 1) obrigatoriedade das instituições sem fins lucrativos, nacionais e estrangeiras, com o intuito em celebrar acordos com a administração pública, estarem regularmente constituídas, isto é, representadas por um CNPJ; 2) exigência de funcionamento regular por no mínimo três anos da instituição privada sem fins lucrativos, para celebração de parcerias com a administração pública; 3) qualificação como OSCIP da instituição sem fins lucrativos, para celebração de parcerias, com ou sem transferência de recursos financeiros, com a administração pública. Estas três características estavam já presentes no PSL de 2010 e não tiveram alteração, quanto a sua essência, no texto legal de 2014.

O item 3, exposto anteriormente, é complementar ao item 2. Isso significa que as instituições classificadas como OSCIPs necessitariam estar em funcionamento no mínimo há três anos. Em 2014, pela Lei nº 13.019, o trecho foi descrito por meio de o Art. 85, da seguinte maneira:

Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular há, **no mínimo, 3 (três) anos**, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei (Brasil, 2014. Grifos nossos).

Outro fato bastante interessante, já presente também no relatório de 2010, eram os critérios de julgamento obrigatório da administração pública na escolha da instituição privada frente à parceria estabelecida:

Art. 26. São critérios de julgamento obrigatórios:

- I- O grau de adequação do projeto aos objetivos específicos do programa ou ação em que se insere a parceria;
- II- O grau de adequação do projeto ao valor de referência constante no edital;
- III- **A capacidade técnica e operacional da entidade para a realização das atividades e cumprimentos das metas estabelecidas;**
- IV- **A experiência prévia da entidade na realização, com efetividade, do objeto do projeto, ou na realização de atividades de natureza semelhante, especialmente quando desenvolvidas no âmbito de parcerias anteriores;**
- V- A situação das instalações e as condições materiais da entidade, quando essas instalações e condições forem necessárias para a realização da parceria; [...]. (Senado Federal, 2010, p. 11. Grifos nossos).

O Art. 29, do mesmo documento, ainda apontava a existência da possibilidade, por parte da administração pública, da não realização de

processos seletivos para a escolha das instituições privadas parceiras, ou seja, inexigibilidades de processo, caso houvesse detalhamento justificado da escolha de uma instituição em detrimento à outra. Entre os pontos que justificariam tal procedimento, justamente se enquadram, a “[...] qualificação técnica e operacional da entidade” e os “[...] trabalhos ou atividades anteriores desempenhadas pela entidade escolhida” (Senado Federal, 2010, p. 12).

As especificações descritas anteriormente contribuíram positivamente à Fundação Lemann. De modo geral, as **FLs** já cumpriam objetivos e requisitos da lei promulgada em 2014, antes de sua promulgação. Assim, além de acumularem experiência técnica, não precisavam aguardar o período de três anos para se qualificarem como OSCIP. Embora a “FL suíça” não possua esta qualificação jurídica - OSCIP, isso não ocorre com a “FL brasileira”, que optou por esta classificação em 24 de abril de 2012¹³², conforme podemos ver na Figura 6.

Figura 6 – Classificação da Fundação Lemann como OSCIP, 2012.

Resultado da consulta por parâmetros									
CNPJ	Nome Entidade	Endereço	CEP	Cidade	UF	telefone	fax	Publicação	Finalidade
13891751000143	INSTITUTO LEMANN ("INSTITUTO")	R DOS PINHEIROS Nº870, 25 ANDAR, CONJUNTOS 263 E 264 - PINHEIROS	05422-001	SÃO PAULO	SP			24/4/2012	
Encontrada 1 entidade.									
<< Retorna						Imprimir			

Fonte: Brasil ([entre 2001-2022])

Mesmo com estes apontamentos sobre as especificidades da natureza jurídica da OSCIP e suas “pontencialidades” no recebimento de recursos públicos, expusemos apenas uma parte das razões para o enquadramento da Fundação Lemann nesta categoria, em 2012, assim como respondemos parcialmente sobre os motivos das legalizações das FLs se efetivarem em seus respectivos anos.

Isto posto, a complementação dos motivos se estabelece em um panorama mais ampliado, que não se circunscreve na explicação apenas das **FLs**, mas tem a ver com as relações que as Fundações Lemann tecem com as demais empresas do grupo que fazem parte, considerando a riqueza acumulada

¹³² Informações e imagem extraídas a partir da consulta ao portal eletrônico do Ministério da Justiça, realizado pelo endereço: <http://portal.mj.gov.br/SistemaOscip/>.

deste conglomerado e seu período de ascensão financeira, assim como de seus maiores controladores.

Arelado a isso, são pertinentes as considerações sobre as mudanças tributárias do Brasil, e até mesmo suíça; as políticas de incentivo industrial brasileiras; a criação e ou o aumento financeiro dos fundos públicos, considerando ainda que, determinando todo esse processo, estava o aprofundamento da crise do capital, que vem ocorrendo a partir da segunda década dos anos 2000. Com isso, de maneira mais complexa, contextualizamos os motivos das legalizações das FLs ocorrerem nos anos de 2011 e 2013.

2.6.2 As instituições público-privadas e as reestruturações da Lei nº 13.019/2014: a sanha empresarial

A Lei nº 13.019/2014 foi reestruturada pela consolidação da Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015 (Brasil, 2015). Graças a ela, os serviços públicos gratuitos, como educação e saúde, se tornaram ainda mais atrativos aos agentes privados do tipo “sem fins lucrativos”. A legislação que regia os vínculos entre a administração pública, dos estados e municípios, com empresas privadas sem fins lucrativos até o ano de 2011 era a Lei nº 9.637/98. O tipo de parcerias firmadas entre entes públicos e privados, expresso no artigo 3º desta lei, concernia-se à “execução das atividades de **interesse público**” (Brasil, 1998. Grifos nossos).

Essa particular condição, modificada em 2015 pela Lei nº 13.204, referendou a “[...] execução das atividades de interesse **público e recíproco**”¹³³ (Brasil, 2015).

O que isso trouxe em termos de mudanças para a administração pública? Até 2015, primeiramente, cabia à administração pública criar demandas que deveriam ser autorizadas pelo Poder Legislativo para, posteriormente, as empresas suprirem dadas necessidades.

Já a partir de 2016 – em que pese a publicação da Lei nº 13.204 ter ocorrido no mês de dezembro de 2015 - os “interesses” não precisavam se

¹³³ A normativa jurídica para a administração pública federal, desde 2007, já previa vínculos com as empresas sem fins lucrativos na execução de atividades de interesse público e recíproco (Brasil, 2007).

vincular exclusivamente ao poder público. Frisamos que o termo “interesse recíproco”, na normativa jurídica, não se manifesta como “interesse privado”. Presume-se, portanto, que as atividades das empresas “sem fins lucrativos” não se qualificam legalmente como “interesses privados”¹³⁴.

Desde o ano de 1995, pela Lei 9.249, as empresas “com fins lucrativos” enquadradas no regime tributário do tipo Lucro Real poderiam abater até o limite de 2% (dois por cento) em seus respectivos impostos de renda (IRPJ¹³⁵), com as doações feitas às empresas “sem fins lucrativos” (Brasil, 1995). Esse mecanismo, conhecido como incentivo fiscal, traduz-se – até o presente ano, 2024 - como aparato de financiamento para empresas deste setor. A mudança ocorrida em 2015 não aumentou o limite para abatimento do IRPJ, o percentual ainda é o mesmo. O que a Lei nº 13.204/2015 promoveu foi a mudança na base de cálculo deste percentual.

Até 2015 a base de cálculo vinculada às doações partia do “lucro operacional”¹³⁶ apresentado pela pessoa jurídica. Ora, após a promulgação da lei, a base de cálculo passou a ser auferida pela “receita bruta” (Brasil, 2015)¹³⁷. A diferença entre esses termos ultrapassa registros normativos, indica o interesse das grandes corporações empresariais em financiarem, por meio de doações, as empresas “sem fins lucrativos”. O lucro operacional, ou receita líquida, corresponde ao montante financeiro, descontado as despesas operacionais, administrativas e comerciais (custo total inerente à atividade empresarial), sem

¹³⁴ Essa reestruturação legal está intimamente vinculada aos desdobramentos do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro (PDRAE), iniciadas em 1995.

¹³⁵ Os regimes tributários do imposto de renda para pessoas jurídicas (IRPJ) podem ser de três tipos: lucro real, lucro presumido e lucro arbitrado (Receita Federal, 2022). O regime de Lucro Real é obrigado às pessoas jurídicas: a) cuja receita total, no ano-calendário anterior, seja superior ao limite de R\$ 24.000.000,00 (vinte e quatro milhões de reais), ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a 12 meses; b) sejam instituições financeiras; c) com lucro, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior; d) que tenham benefícios fiscais de isenção ou redução do imposto; e) que tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa no decorrer do ano-calendário e; d) sejam *factoring* (Receita Federal, c2023).

¹³⁶ O inciso III do § 2º do art. 13 da Lei nº 9.249 dispõe: “As doações, até o limite de dois por cento do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução, efetuadas a entidades civis, legalmente constituídas no Brasil, sem fins lucrativos, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora, e respectivos dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem” (Brasil, 2015).

¹³⁷ O art. 84-B da Lei nº 13.204 dispõe: “As organizações da sociedade civil farão jus aos seguintes benefícios, independentemente de certificação: I - receber doações de empresas, até o limite de 2% (dois por cento) de sua receita bruta” (Brasil, 2015).

considerar a incidência de impostos, juros, depreciações e amortizações (Exame, 2022b; Vilanculo, 2016)¹³⁸.

Por outro lado, Receita Bruta, é o indicador da receita operacional, isto é, a receita de venda e das atividades próprias inerentes à empresa (Neto; Moura, 2002; Portal Tributário, 2023). Este último tipo corresponde a todos os recursos oriundos da venda de mercadorias ou de prestações de serviços (Sandroni, 1999). Embora anacrônicos com o ano de promulgação da lei, 2015, os indicadores da empresa AMBEV referentes ao Lucro Operacional e a Receita Bruta (anos de 1998, 1999 e 2000), apresentados abaixo, dimensionam a diferença financeira entre os termos contábeis.

FIGURA 7 - Receita Bruta e Lucro Operacional: AMBEV - 1998 a 2000.

Companhia de Bebidas das Américas - AmBev

(Tradução livre do original em inglês)

Demonstração consolidada do resultado

Em milhares de dólares dos Estados Unidos, exceto pelo número de ações

	Exercícios findos em 31 de dezembro		
	2000	1999 (reclassificado) (Nota 1(b)(v))	1998 (reclassificado)
Receita bruta, líquida de descontos, devoluções e abatimentos	US\$ 5.671.415	US\$ 3.689.885	US\$ 5.933.040
ICMS e IPI	(3.036.179)	(1.913.942)	(3.263.702)
Receita de vendas, líquida	2.635.236	1.775.943	2.669.338
Custo das vendas	(1.444.838)	(1.076.276)	(1.608.340)
Lucro bruto	1.190.398	699.667	1.060.998
Despesas com vendas e marketing	(384.367)	(263.839)	(573.759)
Despesas gerais e administrativas	(313.059)	(200.348)	(281.326)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(58.169)	(51.341)	3.476
Lucro operacional	434.803	184.139	209.389

Fonte: AMBEV (2001, p. 124).

Enfatiza-se que centralidade deste exemplo não se assenta em incorrer sobre os possíveis motivos que geraram essas diferenças. A intencionalidade é demonstrar que a dissimetria entre os indicadores financeiros utilizados a partir de 2015 para a base de cálculo relativo ao montante do IRPJ que pode ser utilizado pelas instituições “sem fins lucrativos”, a título de doações, dimensionam dois indicadores financeiros importantes: o aumento no volume financeiro isento

¹³⁸ Este tipo de lucro pode ser reconhecido em relatórios financeiros a partir das siglas: “EBIT”, “EBITDA”, “LAJIR” ou “LAJIDA”. Se o lucro operacional for representado por EBIT (*earnings before interest and taxes*) ou LAJIR (lucro antes dos juros e impostos) desconsideram-se os impostos e juros a pagar pela PJ. Se for representado por EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) ou LAJIDA (lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), além dos impostos e juros a pagar pela empresa, desconsideram-se os montantes financeiros de amortização e depreciação de ativos (Iço; Braga, 2001; EBIT/EBITDA, c2023; Exame, 2022a).

de tributação; e o aumento nos recursos disponíveis para as instituições como a FL. O Quadro 3 ilustra, comparativamente, os valores não tributáveis que poderiam, a título de exemplo, ser utilizados para doação, em três anos distintos: 1998, 1999 e 2000.

Quadro 3 - Comparativo das estimativas de valores que poderiam ser doados com isenção fiscal

ANO	2% do Lucro Operacional (Até 2015)		2% da Receita Bruta (Após 2015)	
	Dólar (Milhões)	Real* (Milhões)	Dólar (Milhões)	Real* (Milhões)
1998	4.187,78	4.862,43	118.660,80	137.777,05
1999	3.682,78	6.683,14	73.797,70	133.920,69
2000	8.696,06	15.915,53	113.428,30	207.596,47

Fonte: * Estimativa a partir de IPEA (2021b)¹³⁹.

Organização: Elaborado pelo autor.

Comparando os montantes referentes ao ano 2000, por exemplo, e se fosse possível aplicação da lei de 2015, a AMBEV passaria a abater do IRPJ, um valor de 15 milhões, com a legislação existente antes de 2015; sendo que, com a nova legislação, esse valor atingiria 207 milhões de reais. Grosso modo, os valores que seriam destinados ao fundo público federal, poderiam ser repassados à iniciativa privada, com objetivo de desenvolver projetos que coadunam com seus interesses. Em outras palavras, que fosse ao encontro do interesse público e recíproco.

Assim, tendo em vista essas condições históricas, a Fundação Lemann ampliou sua atuação no cenário educacional, objeto de nossa discussão na seção 3.

¹³⁹ Cotação média anual do dólar: R\$ 1,1611 (1998), R\$ 1,8147 (1999) e R\$ 1,8302 (2000) (IPEA, 2021b).

3 A FUNDAÇÃO LEMANN COMO OBJETO DE PESQUISA E SUA ATUAÇÃO NO CAMPO EDUCACIONAL (PRIMEIRA PARTE)

Como já dito anteriormente, a proposta do “público-privado” encampa a legitimação de organizações do terceiro setor para atuarem pelo Estado, em áreas antes tidas como de sua exclusiva competência e responsabilidade, porém com a permissão e regulação estatal. Faz-se um chamamento para que a sociedade civil¹⁴⁰ organizada participe mais efetivamente da condução das nações. Alargam-se as possibilidades das entidades privadas - com ou sem fins lucrativos – se posicionarem no direcionamento e condução de políticas públicas (Calegare; Silva Júnior, 2009).

O apelo dos governos às entidades da sociedade civil, utilizando o discurso sobre as dinâmicas da sociedade pós-tradicional, foi essencial. Ao agirem como se fossem em si mesmas agências públicas, tais entidades provocaram mudanças e reordenamento no principal papel do Estado. Ao invés de materializar as políticas públicas, o Estado passou a ser o fiscalizador, o regulador e o provedor financeiro dessas políticas, passando sua função principal à iniciativa privada, dando maior abrangência à relação público-privada e, com isso, criando os serviços “públicos-não estatais” (Oliveira; Fernandes, 2009).

Este tipo de relação promoveu o que ficou conhecido como a Nova Gestão Pública, movimento que ganhou força na década de 1990 no Brasil, e que visa profissionalizar a administração pública, a fim de torná-la mais eficiente (Coutinho; Lagares, 2017; Vicente; Porto, 2020).

Coutinho e Lagares (2017), ao problematizarem a gestão democrática escolar apontam que, mesmo prevista na CF-88, atualmente a gestão escolar está pautada na perspectiva da Nova Gestão Pública, visto que os princípios difundidos como ideais neste campo são inerentes às relações e dinâmicas privadas, balizadas pelo gerencialismo. As autoras pontuam que “[...] não se pode transpor princípios fabris às escolas, sobrecarregando e impedindo a reflexão. Não se trata de custo-benefício, mas de investimento e ganhos sociais”

¹⁴⁰ O termo **sociedade civil**, utilizado pelo terceiro setor, não corresponde à definição gramsciana homônima. As contribuições de Antônio Gramsci – entre elas, a categoria sociedade civil – serão melhor evidenciadas nas próximas subseções desta tese.

(Coutinho; Lagares, 2017, p. 845). Assim, será primeiramente nessa direção que problematizaremos a atuação da Fundação Lemann no campo educacional.

3.1 A Fundação Lemann e a Nova Gestão Pública

Nesse sentido, a Fundação Lemann é citada no trabalho de Coutinho e Lagares (2017) pelo fato de reforçar práticas que corroboram e potencializam os processos gerenciais e empresariais: metas, resultados, mensurações tecnicistas e implantação da qualidade total, que enquanto características do mercado, ocupam cada vez mais a centralidade nos processos educativos (Coutinho; Lagares, 2017).

Santos, Lagares e Silva (2020) analisaram propostas implantadas no estado de Tocantins (TO), especificamente durante a pandemia do COVID- 19, e apresentaram o projeto **Gestão para a Aprendizagem**, promovido pela FL, tendo como foco a formação de gestores escolares e coordenadores pedagógicos, a partir dos parâmetros gerencialistas. Os autores anunciam que a partir do ano de 2000 a Secretaria do Estado de Educação de TO, reiteradamente, realizou parcerias com instituições privadas para a condução das políticas públicas educacionais. Durante o período da pandemia se intensificou esta relação, como possibilidade de avançar nos impasses promovidos pelo isolamento físico.

Assim, diante da crise sanitária, os “[...] desafios que poderiam ser divididos e enfrentados coletivamente e democraticamente envolvendo sujeitos e instituições do próprio estado, construindo respostas mais efetivas e relevantes socialmente”, foram preteridos a favor das parcerias com instituições privadas (Santos, Lagares e Silva, 2020, p. 361).

Outro exemplo de Nova Gestão Pública foi a PPP efetivada no ano de 2019 entre o governo estadual do Rio Grande do Sul (RS), com quatro instituições privadas: Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e Instituto República, que culminou com o projeto **Aliança para liderança de Impacto**. Este último, inclusive, corrobora o entendimento de que a intencionalidade da iniciativa privada não recai somente no campo da educação pública. Vicente e Porto (2020) evidenciam que o projeto do governo de RS visou “[...] contribuir para que pessoas altamente capacitadas ocupem cargos de

liderança no governo e no terceiro setor” (Rio Grande do Sul, 2019, p. 2 *apud* Vicente; Porto, 2020, p. 2).

Sob a justificativas de recrutarem pessoas melhor capacitadas para os cargos nas funções públicas, o projeto referido, comumente chamado de **A Aliança**, instituiu o programa **Qualifica-RS**, quando seus preceitos foram utilizados na formação continuada do corpo do funcionalismo público no estado do RS. As autoras evidenciaram, especificamente, o processo ocorrido junto às Coordenadorias Regionais de Educação (CRE) (Vicente; Porto, 2020).

Para Vicente e Porto (2020), as estratégias do projeto fazem parte das políticas neoliberais, escamoteadas pela estratégia da Terceira Via, quando conferem “a organizações do terceiro setor o papel de protagonista no processo de qualificação da gestão pública” (Vicente; Porto, 2020, p. 1).

Os preceitos que subjazem o programa Qualifica-RS remetem a um tipo de gestão pautada pelas “habilidades de liderança e de competências técnicas”. Tais princípios diretivos já são parcialmente conhecidos na literatura sobre as atuais políticas educacionais brasileiras e são comumente denominados de Gerencialismo ou Nova Gestão Pública. (Vicente; Porto, 2020, p. 2).

A análise da pesquisa se baseou em confrontar os dados e informações apresentados pela **A Aliança** como características essenciais para exigência de cargos de gestão dos CRE. Apesar do processo apontar o interesse por um perfil profissional tecnicamente qualificado, a fim de fugir das indicações políticas, o resultado final não evidenciou tal objetivo. As autoras da pesquisa indicaram que o conhecimento técnico solicitado pelo cargo às coordenações educacionais não se relacionava com os conhecimentos específicos da educação, e sim da administração gerencial: gestão de pessoas e liderança. Além disso, os candidatos que cumprissem com êxito as etapas do processo não garantiam o cargo específico, pois a escolha final – entre os três primeiros colocados para cada vaga - ficava a critério da administração estadual (Vicente; Porto, 2020):

Embora a seleção seja denominada e propagandeada como técnica, os valores determinantes ainda estão afastados do que deveria ser uma seleção técnica. Critérios técnicos devem se referir tanto aos candidatos quanto à equipe que faz o processo seletivo, o que consideraria um amplo conhecimento na área da educação por ambos. Sendo assim, concluímos que o Qualifica – RS é um programa que viabiliza a expansão da atuação do terceiro setor dentro da esfera pública, pois materializa a nova investida de sua rede de parcerias: a seleção de pessoas para altos cargos públicos comissionados. Além disso, constatamos que embora o programa se apresente como uma proposta inovadora com vistas a transformar o processo de escolha dos

sujeitos para cargos tradicionalmente ocupados via indicação política em seleção técnica criteriosa, na prática isso parece ainda não se concretizar. (Vicente; Porto, 2020, p. 5).

Com o mesmo intuito foi desenvolvido o projeto **Pátio Digital** (Schneider; Campagnucci, 2018), que se refere ao uso de ferramentas tecnológicas para promover maior engajamento dos setores que compõem a sociedade, visando sua contribuição para as políticas educacionais. Dessa maneira, a plataforma tecnológica tem como objetivos:

[...] promover espaço e metodologias de colaboração entre governo, Academia, **sociedade civil [organizada] e setor privado; aprimorar e automatizar processos de gestão** da Rede Municipal; aumentar os níveis de transparência ativa e de abertura de dados da SME; desenvolver serviços digitais e ferramentas tecnológicas para atender às necessidades da comunidade escolar e; **fortalecer o controle das políticas educacionais** e da aplicação de recursos por parte da gestão e da sociedade (Pátio Digital, [entre 2017 e 2020], [s.p]. Grifos nossos).

Baseados nos conceitos de Noveck¹⁴¹, os autores apontam que a moderna gestão pública necessita se basear na **Gestão de Portas Abertas**, que ao contrário do tipo fechada, traz maior legitimidade para os governantes. O abrir das portas da política corresponde, discursivamente, à maior e efetiva participação dos entes que compõem a sociedade, para que tenham acesso às informações públicas e os meios oportunos de contribuir com as políticas. Schneider e Campagnucci (2018) indicam o projeto do Pátio Digital como política que corrobora com a proposta de **Gestão de Portas Abertas**, por oferecer a possibilidade de acessar processos e dados abertos, por meio da tecnologia, fornecendo informações e conhecimento. Mesmo que tais categorias de “abrir tecnologia”, por exemplo, não sejam muito bem definidas, como os próprios autores reconhecem (Schneider; Campagnucci, 2018).

Todavia, a participação da sociedade, por meio desta plataforma, se dá de maneira pré-estabelecida e dentro de um arcabouço definido para isso: o texto não indica, por exemplo, a possibilidade de participações político-partidária, sindical, por meio de comissões e/ou debates públicos aos sujeitos individuais ou coletivos.

¹⁴¹ Beth Simone Noveck, professora da Universidade de Nova Iorque, dirige o Laboratório de Governança (LabGov), propõe e é entusiasta da Governança de Abertura (*New York University*, c2021).

Compreendemos que o grande entusiasmo dos autores frente ao tema e à possibilidade de uma governança aberta está centrada no fato do *software*¹⁴² que serve de base ao **Pátio Digital** possuir código-fonte aberto de programação, o que o enquadraria em um tipo de abertura de acesso ao conhecimento, como veremos a seguir.

Basicamente existem dois tipos de *softwares* com relação ao acesso de sua fonte, os de tipo fechado e os abertos. Nos *softwares* de tipo fechado, os desenvolvedores têm seu direito de comercialização e total domínio de sua operacionalização, bem como de suas atualizações. Os *softwares* de tipo aberto são divididos em *softwares* livres e de códigos abertos. Ambos permitem ao usuário modificar suas fontes de programação conforme suas necessidades e adaptações, a diferença cabe justamente no direito à propriedade. Os de tipo *softwares* livres, após seu código primário ser disponibilizado em rede, podem ser utilizados, adaptados, complexificados por qualquer usuário sem a necessidade de responder a um proprietário. Já os de códigos abertos, quando passam por adaptações, estão sob o crivo para aceitação e comercialização de um determinado proprietário (Silveira, 2004; Sabino; Kon, 2009).

Ora, o **Pátio Digital** é justamente um tipo de *software* livre de código aberto, sendo que a base do código fonte de seu sistema - que integra um agendador/sistematizador/organizador de atividades a serem realizadas com prazos e metas para serem cumpridos – é a mesma base do programa *Airflow* (São Paulo, [Município], 2017). Este, por sua vez, foi desenvolvido pela Fundação Apache (Apache Airflow, c2022) para operacionalizar o programa do Airbnb¹⁴³. Aqui encontra-se a relação entre a Fundação Lemann e o programa **Pátio Digital**¹⁴⁴, do município de São Paulo:

[...] a secretaria experimenta a adoção de software de código aberto para otimizar seus processos internos, sobretudo os de gestão da informação. Com apoio da Fundação Lemann, por meio de um Termo de Cooperação Técnica sem transferência de recursos, a SME-SP customizou e implementou ferramentas *open source* que trouxeram resultados expressivos para a automatização de rotinas, visualização e distribuição de dados. Mais do que economia de recursos, **o uso desse**

¹⁴² “Um *software* é um conjunto de informações digitais escrito em uma linguagem de programação. A linguagem dos programadores também pode ser entendida como uma reunião coerente de centenas ou milhares de informações” (Silveira, 2004, p. 6).

¹⁴³ “*Airbnb* é um serviço online comunitário para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações e meios de hospedagem” (Airbnb, c2023, [s/p]).

¹⁴⁴ Na sessão reservada às Tecnologias Digitais, indicaremos este e outros projetos voltados à tecnologia digital educacional, relacionados com a Fundação Lemann.

tipo de tecnologia aberta representa ganhos em agilidade e eficiência, dado que a adoção de ferramentas semelhantes no mercado exigiria processos de contratação complexos, com riscos de frustração do trabalho (Schneider; Campagnucci, 2018, p. 89. Grifo nosso).

Segundo os pesquisadores, esta cooperação entre o público e o privado é um exemplo de política de gestão aberta. De uma forma muito clara esta perspectiva aloca-se na Terceira Via e reforça que a eficiência do público, que, *necessariamente*, só será alcançada com a participação do privado. Os autores destacam que o exemplo do programa **Pátio Digital** é um modelo positivo, que poderia ser aplicado em outras instâncias e áreas, incentivando a participação cidadã, por meio de parcerias público-privadas, com instituições do terceiro setor.

3.2 Público-privado na educação

Afora as críticas dirigidas à Terceira Via, que também se fazem presente no campo educacional, vista como uma configuração da “nova dimensão educativa do Estado capitalista” (Martins; Neves, 2010, p. 21), na perspectiva de manutenção de seu projeto hegemônico na atualidade, a Fundação Lemann, por sua vez e de acordo com Adrião e Domiciano (2018), “é a versão brasileira das chamadas *venture philanthropic entities*”¹⁴⁵.

Em outros termos, trata-se de um modelo de investimento estimulado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, que tem acelerado a transformação dos sistemas públicos de ensino em mercados” (Adrião; Domiciano, 2018, p. 6). Souza (2019) registra que a FL é uma das entidades que promove a internacionalização da educação, por meio da standardização educacional. Tendo as reformas educacionais norte-americanas ocorridas a partir de 1980 como modelo, Silva e Fernandes (2019) destacam que a FL promoveu, em parceria com grandes empresas privadas globais, como a *PriceWaterhouseCoppers*¹⁴⁶, por exemplo, eventos na área da educação para incentivar e conduzir reformas na política educacional brasileira.

¹⁴⁵ Termo comumente utilizado e correspondente à filantropia estratégica, adaptado do conceito de *Venture Capital*, que se refere aos fundos privados de investimentos, isto é, aplicação de recursos visando lucro (Lanza, 2022).

¹⁴⁶ Conhecida também pela sigla PwC, a *PriceWaterhouseCoppers* é maior empresa de consultoria e auditoria contábil do mundo. Chamamos atenção para este nome, pois a PwC está envolvida em acontecimentos contemporâneos, que não serão debatidos nesta tese, que

Não à toa, e sem coincidências, a FL foi um dos principais agentes mantenedores do Movimento Todos pela Educação (TPE)¹⁴⁷ (Fontes, 2018), movimento cujo protagonismo na defesa pela adoção da BNCC e a Reforma do Ensino Médio (REM) foi intenso. Com outras 23 instituições privadas (Lima, 2020), o TPE teve o objetivo de “exercer influência na elaboração das políticas públicas [...] [e] “convencer a opinião pública sobre as promissoras propostas e soluções que têm para a qualificação da educação pública” (Caetano; Mendes, 2020, p. 2). Esta proposta, centrada na qualificação da educação pública, está alinhada ao discurso do diretor da fundação, Denis Mizne, quando em 2016 à revista *Forbes*, informou que o objetivo da FL era proporcionar educação de excelência para 45 milhões de alunos e alunas (Azevedo; Giordani, 2019).

A FL compõe um arcabouço de instituições privadas que promovem e viabilizam a adoção de políticas neoliberais que ressignificam o papel do Estado. Esta mudança é pautada principalmente pela adoção de práticas empresariais na/para a educação pública. Assim, a FL, também vinculada às instituições internacionais de educação superior, cumpre um papel de *think tanks*¹⁴⁸ no contexto da educação (Mendes; Peroni, 2020).

Além de contarem com o apoio da mídia e do pensamento hegemônico, as instituições educacionais de orientação empresarial oferecem, sedutoramente, serviços de formulação e gestão educacional e vêm substituindo os quadros mais qualificados das universidades e dos sistemas na definição e na implementação da oferta escolar. É o caso da Fundação Lemann que, segundo o site da própria instituição, promoveu, no período de 25 a 30 de novembro de 2018, evento na Inglaterra, na Universidade de Oxford, para 65 autoridades brasileiras (algumas recém-eleitas como governadores e parlamentares), além de especialistas e empresários do terceiro setor, para debater gestão pública e educação. (Lima; Peterle, 2021, p. 9-10).

Atrelada à categoria *Público-privado na educação*, aparece outra categoria, Aparelho Privado de Hegemonia (APH), evidenciada reiteradamente.

envolvem o escândalo no mercado financeiro referente aos relatórios fiscais e financeiros fraudulentos, auditados pela PwC, referentes à corporação Lojas Americanas (Carvalho *et al.*, 2022; UOL, 2023).

¹⁴⁷ Também referenciado e reconhecido como Todos Pela Educação (TPE). Complementarmente, enfatizamos que outros autores apontados neste trabalho indicaram que a FL participou ativamente da elaboração e implementação da BNCC, seja na dinâmica embrionária do movimento empresarial - Movimento pela Base Nacional Curricular, ou em sua forma institucional mais organizada - Movimento Todos pela Educação. Os trabalhos de Avelar e Ball (2019), Caetano (2019), Ribeiro e Azevedo-Lopes (2017) e Pereira e Evangelista (2019) são exemplos dessas produções. Tarlau e Moeller (2020), também pertencentes a este último grupo, evidenciam ainda que a FL foi a principal organização não governamental que agiu em prol da BNCC.

¹⁴⁸ A expressão *think tanks* refere-se a instituições que desempenham o papel de *advocacy*.

Referente às propostas de análise gramsciana, APH abrange os “organismos sociais coletivos voluntários e relativamente autônomos em face da sociedade política” (Coutinho, 1989, p. 77). Importa lembrarmos que a compreensão de Estado, em Antonio Gramsci¹⁴⁹, frente sua função principal de conservar e reproduzir a sociedade em classes, garantindo a supressão da classe trabalhadora, se estabelece por duas vias: coerção e consenso.

A coerção, ou força, se realiza no conjunto de mecanismos da máquina estatal, por meio dos aparelhos repressivos (leis, polícia militar, exército, Parlamento, etc.), e também é identificada como Sociedade Política¹⁵⁰, ou Estado – em seu sentido estrito. Já a via pelo consenso corresponde à elaboração e disseminação de ideologias como forma de manutenção e naturalização da sociedade capitalista e, por sua vez, materializada por meio da Sociedade Civil. Sociedade Política e Sociedade Civil, deste modo, formam o Estado em seu sentido ampliado, garantindo-lhe as bases necessárias para cumprir sua função derradeira, a manutenção da hegemonia burguesa (Coutinho, 1989).

A Sociedade Civil refere-se como “o conjunto de organismos chamados comumente de ‘privados’” (Gramsci, 1982, p. 10-11), mas não pode ser confundida com o termo como é contemporaneamente utilizado. Pois, como alerta Coutinho (1989), nesta concepção a distinção entre público e privado não se estabelece pela norma jurídica da posse de uma determinada propriedade, e sim pelo papel desempenhado por uma determinada classe na criação e propagação de sua ideologia – sua visão de mundo. Sobre a categoria Sociedade Civil, Coutinho (1989) esclarece que¹⁵¹

Com as revoluções democrático-burguesas, e já na época da implantação dos primeiros regimes liberais (de participação política restrita), acontece um fato novo: o que poderíamos chamar de laicização do Estado. Os instrumentos ideológicos de legitimação, a começar pelas Igrejas, passam a ser algo ‘privado’ em relação ao ‘público’; o Estado já não impõe coercitivamente uma religião; e até mesmo o sistema escolar, controlado agora em grande parte pelo

¹⁴⁹ Para Coutinho (1989), a perspectiva de Estado em Gramsci não se contrapõe ou nega a perspectiva clássica marxista, apenas elabora-a de maneira mais complexa, visto que a análise de Antônio Gramsci sobre a sociedade capitalista foi realizada em momento histórico e em região geográfica distinta daqueles analisados por Marx e Engels.

¹⁵⁰ Para diminuirmos possíveis interpretações equivocadas entre o uso de termos e expressões, ao tratarmos nesta tese de categorias teóricas específicas, utilizaremos letra maiúscula na primeira letra do termo. Com isso, por exemplo, ao grafar “sociedade civil”, nos referiremos à expressão no senso comum e, quando grafamos “Sociedade Civil”, a categoria teórica de Gramsci.

¹⁵¹ Coutinho (1989) defende que a concepção de Sociedade Civil gramsciana possibilita, por meio da categoria Aparelhos Privados de Hegemonia, uma compreensão dialética das correlações de força que acontecem no/ por meio do Estado.

Estado, passa a admitir cada vez mais uma disputa ideológica em seu próprio interior. As ideologias, ainda que naturalmente não sejam indiferentes ao Estado, tornam-se algo “privado” em relação a ele: a adesão às ideologias em disputa torna-se um ato voluntário (ou relativamente voluntário), e não mais algo imposto coercitivamente. Criam-se assim, enquanto portadores materiais dessas visões do mundo em disputa, em luta pela hegemonia, o que Gramsci chama de ‘aparelhos hegemônicos’ gerado pela luta das massas (como os sindicatos, os partidos, os jornais de opinião, etc.); também os velhos ‘aparelhos ideológicos do Estado’, herdados pelo capitalismo, tornam-se algo ‘privado’, passando a fazer parte da sociedade civil em seu sentido moderno (é o caso da Igreja e, até mesmo, do sistema escolar). (Coutinho, 1989, p. 80).

Denota-se que para a manutenção da hegemonia burguesa, os mecanismos – os APH – se fazem necessários para forjar determinada concepção de mundo nas transformações do modo de pensar entre os indivíduos.

A realização de um aparato [aparelho]¹⁵² hegemônico, enquanto cria um novo terreno ideológico, determina uma reforma das consciências e dos métodos de conhecimento, um fato filosófico. Em linguagem croceana: quando se consegue introduzir uma nova moral adequada a uma nova concepção do mundo, termina-se por introduzir também esta concepção [...] (Gramsci, 1978, p. 52. Grifo nosso).

Frente a esta exposição teórica a partir de Gramsci, uma característica atribuída à Fundação Lemann é ser um APH, independentemente se a fundação atue individual e/ou coletivamente¹⁵³, em cenário nacional e/ou internacional.

As pesquisas de Oliveira (2021), Oliveira (2019), Silva; Decker; Faust e Melgarejo (2021), Souza e Piolli (2020), Martins; Pina; Ávila e Almeida (2014), Martins; Krawczyk (2018), Barbosa (2020), Vieira (2019) e Silva (2013) apontam, por diferentes formas, níveis e tipos de articulação, que a FL se apresenta como aparelho hegemônico que cria e/ou auxilia a disseminar consensos vinculados à manutenção capitalista, por meio, principalmente, da educação. Por exemplo:

a) À legitimação da “dominação do privado sobre o público, onde o primeiro se torna sinônimo de qualidade, competência, produtividade, eficiência

¹⁵² A escrita em Gramsci (1982), traduzido por Carlos Nelson Coutinho, referindo-se à “aparato” e não “aparelho” é compreendida por nós como adequação de tradução, pois, ao utilizar as mesmas passagens do livro de Gramsci (1982) no original, os tradutores de Guido Liguori - um dos organizadores do Dicionário gramsciano - indicam a palavra “aparelho” (Aparelho, 2017, p. 76-77).

¹⁵³ Referimo-nos como individual a fundação em si mesma e como coletiva o agrupamento com outras instituições, por exemplo, no caso do TPE.

e modelo para uma gestão gerencialista de sucesso e bons resultados” (Souza; Piolli, 2020, p. 320);

b) À imposição dos “[...] interesses particulares [...] como interesse universal da sociedade brasileira, por meio da produção e disseminação de materiais pedagógicos, manuais, avaliações externas da aprendizagem dos alunos, indicadores e informações sobre a educação” (Silva, 2013, p. 5);

c) O interesse privado no “[...] controle dos sistemas [educacionais], determinando o conteúdo das políticas educacionais” (Oliveira, 2021, p. 126);

d) A proposta de construção de uma posição hegemônica do movimento empresarial na “[...] elaboração da política [educacional] na pauta e no conteúdo, criando a necessidade de novos serviços e produtos educacionais” (Bernardi; Uczak; Rossi, 2018, p. 46);

e) “A importância do trabalho educativo e a formação escolar ao desenvolvimento econômico e à promoção da coesão social” (Martins; Pina; Ávila; Almeida, 2014, p. 269);

f) A necessidade da “[...] formação da classe trabalhadora, tanto no que se refere ao amoldamento da consciência e formação técnica para o trabalho quanto no que diz respeito ao acesso e uso do fundo público, destinado à educação, em proveito do capital privado” (Silva; Decker; Faust; Melgarejo, 2021, p. 13);

g) A prerrogativa da educação pública em criar “[...] mecanismos de controle do trabalho docente, muitos baseados na coerção e no constrangimento” (Barbosa, 2020, p. 76);

h) “A reconfiguração da gestão pública, através de mudanças das competências e responsabilidades do Estado, do mercado e da instituição escolar” (Martins; Krawczyk, 2018, p. 16);

i) A necessidade de o Estado ampliar “seu campo de relações a partir de sua articulação com organizações do terceiro setor, representado por organizações e grupos empresariais” (Ferreira, 2018, p. 4);

j) A “disseminação das premissas do ideário neoliberal voltado para a construção da nova sociabilidade e do novo sujeito empresarial/neoliberal” (Oliveira, 2019, p. 165).

Destarte, que como um APH, estabelecendo-se no interior da Sociedade Civil e atuando por/com ela, a Fundação Lemann age para garantir a manutenção dos interesses hegemônicos. No entanto, as correlações

[...] de forças entre as frações de classe em permanente disputa e produção de consensos provisórios, tanto no interior da Sociedade Civil, esfera em que as classes sociais, assim como suas frações, **difundem seus aparelhos privados de hegemonia, quanto junto às agências da Sociedade política (Ministérios, Secretarias, Conselhos, Câmaras setoriais) visando dirigir de forma privada a execução do fundo público. As políticas públicas, incluindo aquelas que interessam a este projeto, não resultam, portanto, de um “Estado sujeito”, que paira sob a sociedade e seus conflitos, nem um “Estado objeto”, que se reduz a um mero instrumento de uma determinada classe social ou fração de classe. Elas resultam das disputas iniciadas na Sociedade Civil que se estendem ao interior da Sociedade Política que, por sua vez, podem reforçar posições conquistadas na luta política.** As estratégias que permitem a hegemonia das políticas públicas e a direção do Estado ampliado, no entanto, só estiveram historicamente ao alcance das frações de classe que conseguiram produzir a consciência do seu papel histórico na luta de classes. Neste sentido, os intelectuais orgânicos cumprem um papel fundamental (Vieira, 2019, p. 18. Grifo nosso).

Se, por um lado, a FL por meio e como parte da Sociedade Civil, demonstra igualmente atuação no interior da Sociedade Política, sem se tornar, no entanto, parte desta última. A capilarização da fundação na área educacional se evidencia em todos os níveis federativos, desde o Ministério da Educação (MEC) até às secretarias municipais de educação. Em 32 trabalhos de nossa revisão de literatura¹⁵⁴, houve ocorrência de parcerias entre a Fundação Lemann e as secretarias de educação dos estados e municípios, além do incentivo, promoção, participação e financiamento de encontros, atividades e reuniões da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNIDIME) e do Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED).

Assim, exemplos de atuação da Fundação Lemann nas agências, setores e funções das esferas que compõem a Sociedade Política não são poucos. Em 2003, de acordo com Oliveira (2021), a FL financiou cursos ao CONSED com o objetivo de formar/potencializar a área de recursos humanos vinculados às Secretarias de Educação¹⁵⁵. No ano de 2017, a parceria entre UNIDIME, CONSED, FL e outras instituições privadas, se materializou no **Programa de**

¹⁵⁴ Apresentada na Introdução desta tese.

¹⁵⁵ A autora ainda aponta: “Diante do vínculo que vem se fortalecendo ao longo dos anos, posso afirmar que o CONSED é um dos parceiros da FL na maioria dos projetos que estão sendo implementados nos sistemas estaduais de educação, em todo o país” (Oliveira, 2021, p. 105).

Inovação Educação Conectada¹⁵⁶, sob coordenação do Governo Federal, incluindo a doação por parte da FL de R\$ 10 milhões para a execução do programa (Brito; Marins, 2020). As parcerias e fomentos de projetos com o CONSED e também com a UNDIME também incluíram a consultoria gratuita da Fundação para as secretarias de educação, frente às demandas da Educação a Distância (EaD), impostas pela pandemia do COVID-19 (Silva, 2020). Lembramos aqui que o apoio, participação e financiamento de projetos envolvendo a UNDIME e o CONSED mostram-se extremamente estratégicos, pois estas entidades, até o ano de 2020, possuíam vagas no Conselho Nacional de Educação (CNE)¹⁵⁷ (Consed; Undime, 2020).

Além da atuação na esfera nacional, a FL atuou diretamente nas políticas educacionais de estados e municípios, a exemplo do **Programa Gestão para Aprendizagem**, ofertado pela Fundação para colaborar na melhoria qualitativa da educação. Oliveira (2018) observa, no entanto, que o programa “[...] interfere na autonomia da educação como um todo, visto que a FL **detém o controle tanto sobre a equipe técnica da Secretaria de Educação, quanto sobre a gestão das escolas inseridas no programa**” (Oliveira, 2018, p. 89. Grifo nosso). Outro exemplo foi analisado no estado do Paraná onde, da mesma forma, o “processo de seleção para a escolha dos dirigentes regionais de educação” para a execução do Programa foi realizado pela Secretaria de Educação do Estado e pela Fundação Lemann (Araújo e Iwasse, 2019, p. 125).

Importante ainda, dentro da perspectiva de atuação na esfera da Sociedade Política, foi o **Programa Rede de Ação Política pela Sustentabilidade** (RAPS), financiado pela FL, que visa a formação de lideranças públicas. Dos participantes do programa na edição de 2017, cinco foram eleitos com mandato de deputados em 2018: Renan Ferreirinha (PSB) - deputado estadual pelo Rio de Janeiro; Daniel José (PODEMOS) - deputado estadual por São Paulo; Tiago Lima Mitraud (NOVO) – deputado estadual por

¹⁵⁶ Criado pelo Decreto n. 9.204, de 23 de novembro de 2017, este programa teve como intuito universalizar o acesso a internet de alta velocidade às escolas públicas para uso pedagógico (Brito; Marins, 2020).

¹⁵⁷ Destacamos a importância do CNE como órgão colegiado integrante do MEC e com a finalidade, entre outras, de colaborar na formulação da política nacional de educação, e exercer atribuições normativas, deliberativas e de assessoria ao próprio ministério (Brasil, 1995).

Minas Gerais; Felipe Rigoni Lopes (PSB) – deputado federal pelo Espírito Santo; Tábata do Amaral (PDT) – deputada federal por São Paulo¹⁵⁸ (Oliveira, 2021).

As pesquisas com centralidade nas discussões acerca das reformas educacionais, especificamente a implementação da BNCC e REM, contribuem no entendimento da atuação da FL junto ao Estado ampliado, isto é, considerando a atuação pela Sociedade Civil e, concomitantemente, pela Sociedade Política.

Estes exemplos certificam que, para além da atuação na formação de consensos via Sociedade Civil, a FL atua igualmente por dentro do Estado (sentido estrito), ou seja, via Sociedade Política. Se os interesses hegemônicos se estabelecem por estas duas vias – como forma de consensos e coerção - não restam dúvidas que a atuação da Fundação Lemann percorre esses caminhos, ou tenciona-os, para atender aos interesses da classe burguesa.

O movimento TPE¹⁵⁹, como já mostrado, foi protagonista nas duas reformas educacionais; BNCC e REM, e, embora tenha surgido formalmente no início da década de 2000, foi em 2006 que consolidou sua posição. O movimento ganhou destaque ao promover a conferência intitulada **Ações de responsabilidade social em educação: melhores práticas na América Latina**, promovida em parceria com a Fundações Lemann, Fundação Jacobs¹⁶⁰ e o Grupo Gerdau.

Neste evento o TPE estabeleceu relações próximas com “Jorge Gerdau [que] incorporaria o Compromisso TPE e passaria a presidi-lo, contribuindo, assim, para maior projeção do Movimento e também para a mobilização de outros empresários” (Martins, 2013, p. 54).

Posteriormente, no mesmo ano, na cidade de São Paulo, no Museu do Ipiranga, ocorreu a formalização da organização TPE e “o lançamento do documento ‘Compromisso Todos pela Educação’ ” (Piolli, 2019, p. 24). Ainda em

¹⁵⁸ Os partidos aos quais os candidatos se vincularam nas eleições em 2018 não correspondem necessariamente aos partidos aos quais estão vinculados em 2024.

¹⁵⁹ Para leitura completa e compreensão do surgimento e arranjos empresariais do Todos Pela Educação, cf. Martins (2013).

¹⁶⁰ A Fundação Jacobs foi criada pelo empresário Klaus J. Jacobs no ano de 2001, e está sediada em Zurique, na Suíça. As principais empresas de K.J. Jacobs são da área de recrutamento e seleção de pessoas, e de processamento de chocolates. Assim como a FL, a Fundação Jacobs atua na área educacional: assim, os projetos/ações nos quais atua possuem um escopo muito semelhantes daqueles em que a Fundação Lemann se envolve. A diferença é que, mesmo antes da morte do empresário, os negócios da então *holding* Jacobs haviam sido passados para a Fundação Jacobs (Jacobs Foundation, 201[9]).

2006, a FL encampou outros movimentos a fim de agregar mais empresas privadas ao movimento.

Com o objetivo de esclarecer e mobilizar a sociedade a respeito da qualidade da educação, a Fundação Lemann desenvolve e patrocina a produção de estudos e a organização de dados que evidenciem aspectos diferentes dos determinantes da qualidade da educação no Brasil (ou a falta dela). São temas às vezes polêmicos e ainda pouco debatidos no país. Desde 2006, quando a Fundação Lemann, a Fundação Jacobs e o Grupo Gerdau realizaram na Bahia a conferência sobre educação para lideranças empresariais, percebeu-se o desconhecimento dos formadores de opinião a respeito da situação gravíssima em que se encontra a educação no Brasil, especialmente a respeito de seus determinantes. Dessa forma, ainda em 2006, estudos inéditos sobre aspectos pouco estudados da gestão da educação começaram a ser elaborados. Em 2007, quatro seminários foram patrocinados pela Fundação Lemann. Dois deles, os mais estratégicos e polêmicos, tiveram ampla cobertura da mídia, o que contribuiu de forma relevante para que o debate pudesse se concretizar em mudanças reais de políticas públicas. Outros dois foram produzidos no contexto acadêmico e são utilizados como ferramenta de ensino (Fundação Lemann, 2007, p. 11).

A partir da tramitação do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) a Fundação Lemann organizou outra iniciativa, encabeçando a criação do Observatório do PNE no ano de 2013, que se caracteriza por ser “[...] uma plataforma online que tem como finalidade acompanhar o desenvolvimento das metas do Plano Nacional da Educação (PNE)” (Lima, 2015, p. 18).

Isso acontece pois, segundo Abicalil (2013), as organizações do terceiro setor, como a Fundação Lemann, aproveitaram-se da criação dos Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADE) no ano de 2012, por meio do da Resolução nº 1/2012 do CNE. Esta resolução promoveu a possibilidade de instituições privadas auxiliarem os processos de gestão e financiamento das instituições de educação pública brasileiras. Fenômeno que segundo o autor, mostra a

[...] disputa pelo fundo público ampliado, pelo controle da administração, dos fins educacionais e do conteúdo da qualidade segundo os propósitos de quem mobiliza, assessora, planeja, avalia, forma, subsidia, detém os meios de produção e instrumentaliza a política pública para a eficiência econômica (Abicalil, 2013, p. 821).

Ainda em 2013, a Fundação Lemann, em parceria com a Universidade de Yale ¹⁶¹ promoveu o seminário **Liderando Reformas Educacionais: Fortalecendo o Brasil para o Século XXI** (Lira, 2016). Rodrigues e Coutinho

¹⁶¹ Situada na cidade de Connecticut (EUA), a Universidade possui parceria com a Fundação Estudar.

(2017) ainda indicam que foi no contexto deste evento que o Movimento Todos Pela Educação (MTE) construiu maior legitimidade em face às suas articulações, sejam empresariais e ou político-partidárias:

A informação veiculada é de que a origem desse movimento se deu em 2013, contudo, não esclarece como e onde se iniciou esse processo de criação. Seria possível inferir que esse movimento teve início num Seminário Internacional realizado em New Haven, Estados Unidos, na Universidade de Yale, de 21 a 24 de abril de 2013 com o sugestivo título “Liderando Reformas Educacionais: Fortalecendo o Brasil para o Século XXI”, tendo em vista as informações encontradas no site da Câmara dos Deputados de que uma delegação participou, em caráter de Missão Oficial, a convite da Fundação Lemann, desse evento. No Requerimento 227/2013 CE (Câmara de Educação) consta que foram convidados os (as) Deputados (as) Alex Canziani (PTB/PR), Artur Bruno (PT/CE), Professora Dorinha Seabra Rezande (DEM/TO), Manoela D’ávila (PCdoB/RS) e Raul Henry (PMDB/PE). (Rodrigues; Coutinho, 2017, p. 894-895).

Se, internacionalmente a FL já possuía suas redes de contato, nacionalmente suas articulações foram ampliadas pela participação no MTE. Patrocinando eventos, consultorias e pesquisas na área de educação, a FL conseguiu imprimir seus interesses nas instituições representativas. Especificamente na discussão em torno da BNCC, “[...] por meio do Lemann Center, vinculado à Universidade de Stanford-USA, buscou especialistas, ligados ao Comum Core americano, para revisar a primeira e segunda versão” do documento produzido em 2015 e 2016 (Peroni; Caetano; Arelaro, 2019, p. 42).

Essas habilidades de *networking* auxiliaram a participação efetiva de agentes ligados a FL na discussão e aprovação de pautas educacionais de seus interesses. Rosar (2017) aponta que a influência da FL não se estabelece apenas como instituição em si, mas também quando seus ex-bolsistas, por exemplo, assumem cargos estratégicos no MEC, contribuindo para acelerar mudanças nas políticas educacionais em curso.

É preciso ressaltar que a Fundação Lemann, por meio do Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED) e do MEC, participou ativamente dos trabalhos, trazendo assessores da Austrália e Chile para dar palestras e avaliar os trabalhos da equipe de especialistas. Os observadores do Movimento Todos pela Educação e Movimento pela Base acompanharam e registraram todas as etapas da elaboração das versões de 2015 e 2016 [da BNCC]. (Silva; Neto, 2020, p. 269).

Voltando à questão das disputas no interior do Estado Ampliado, com as mudanças e as disputas políticas postas no Brasil a partir de 2016, as polarizações e as definições ideológicas fizeram-se mais evidentes:

No contexto dos ataques sistemáticos à educação pública que vivemos, sobretudo, após o golpe de 2016, é pertinente sublinhar que a BNCC foi apoiada por um grupo de empresas, o Movimento Todos pela Educação e o Movimento pela Base Nacional Comum, que podem ser enquadrados, sem maiores dificuldades, no conceito de reformadores empresariais da educação [...] cada vez mais, a lógica de mercado tem sido aplicada no campo educacional brasileiro, de modo que a escola tem sido vista como uma empresa a serviço de uma sociedade de consumo (Mendes, 2020, p. 122)¹⁶².

Nessa direção, Michetti (2020) aponta que “[...] em muitos momentos, [a atuação da FL] confunde-se com a do MpB [Movimento todos pela Base]” (p. 5). Mesmo tratando especificamente da BNCC, Michetti (2020) evidencia que a FL agiu por meio de várias frentes e modos para influenciar as políticas educacionais, confirmando o que vimos expondo até então. Michetti (2020) ainda ressalta que no ano de 2017, o coordenador do *Lemann Center*, localizado na Universidade de Stanford, referindo-se a BNCC, defendeu que

[...] essa (base curricular) não era uma pauta, muito menos consenso. Isso virou consenso, porque a Fundação (Lemann) pode passar a mão no telefone e falar direto com os Frias¹⁶³ (fazendo referência ao jornal Folha de São Paulo) (Michetti, 2020, p. 6).

As relações interempresariais envolvendo a FL foram evidenciadas também por Carvalho e Peroni (2019) no ano de 2016, quando a fundação participou da criação do **Movimento Colabora Educação**¹⁶⁴. Este movimento nasceu em evento promovido pelo BID, e contou com a participação de instituições privadas e da sociedade civil, que possuísem interesse em debater a educação pública brasileira. Com o propósito de “identificar a intenção das organizações de interesses¹⁶⁵ empresariais em compor a mesa temática intitulada ‘Regime de colaboração federativa na educação’” (Araújo, 2018, p. 921), o BID anunciou para a abertura do evento a participação de integrantes da

¹⁶² Não por acaso, como demonstramos na Introdução desta tese, foi a partir deste momento que observamos maior crescimento da produção científica sobre a Fundação Lemann.

¹⁶³ Os “Frias”, aos quais Michetti (2020) refere-se, são Luís e Otávio Frias, filhos de Otávio Frias Filho, fundador do jornal Folha de São Paulo, em 1975. Após o jornal se transformar no Grupo Folha, os herdeiros – Luís e Otávio – assumiram, respectivamente, os cargos da presidência e chefia editorial do Grupo (Frias Filho, 2009).

¹⁶⁴ De acordo com o endereço eletrônico do Colabora Educação, o coletivo atua “[...] desde 2016, de maneira a contribuir para o fortalecimento da governança federativa da educação, tanto no que diz respeito ao respectivo arcabouço legal e normativo, quanto pela expansão das políticas públicas em Regime de Colaboração. Neste sentido, dedica [...] esforços à produção e disseminação de conhecimento e ao *advocacy* no campo educacional” (Colabora Educação, c2020).

¹⁶⁵ Como se fosse necessário a especulação, pois o evento já estava previsto para ocorrer dentro da sede do movimento TPE (Araújo, 2018).

FL, IAS, Instituto Natura, TPE, Instituto Positivo, Fundação Itaú Social e Fundação Unibanco.

Assim como outros movimentos pela educação nos quais participam ativamente o empresariado, por meio de seus institutos e fundações, este também teve o intuito em promover uma educação de qualidade. Um fato nos chama atenção, no site do movimento, quando o seu objetivo é claramente exposto: dedicar “esforços à produção e disseminação de conhecimento e ao *advocacy* no campo educacional” (Colabora Educação, c2020). Por mais que alguns pesquisadores apontem, não é comum as próprias instituições autodeclararem-se atuantes na função de *advocacy*¹⁶⁶.

Especificamente sobre a forma de *advocacy* da FL, Cássio (2018; 2019) aponta que a FL possui uma maneira peculiar de atuar na política educacional. Se, por um lado, a Fundação se aproxima de outras instituições privadas, por outro, exerce influência nos sujeitos individuais, especificamente, com ações direcionadas aos docentes da educação pública. Atua, portanto, em duas frentes: em uma, de modo articulado e coletivo, desenvolve consensos; em outra, engaja-se para que estes consensos sejam recebidos por aqueles que, ao fim e ao cabo, legitimam e efetivam a política educacional.

Para que as políticas se materializem, para além dos legisladores, é crucial que os professores estejam conformados com determinadas propostas. São eles que executarão tudo aquilo que foi planejado. Neste sentido, Cássio (2018; 2019) aborda a efetivação das propostas provenientes da BNCC e, ao mesmo tempo, o autor aborda sobre um dos braços da FL: a Revista Nova Escola:

Tendo a Fundação Lemann como mantenedora desde 2016, o plano de negócio de Nova Escola foi reorientado: a revista tem funcionado como uma plataforma de *advocacy* das agendas políticas da Lemann, notadamente as da BNCC. A ‘revista’ tem produzido um grande volume de matérias e *posts* favoráveis à Base e, nos últimos meses, se dedicado ao recrutamento de grupos de professores para a produção de planos de aula e sequências didáticas para a aplicação da BNCC nas escolas: os chamados ‘times de autores’. Com isso a Lemann enceta uma operação de ‘entrega direta’ da BNCC ao professorado brasileiro via redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* (Cássio, 2018, p. 248).

¹⁶⁶ De acordo com Libardoni (2000), *advocacy* é o modo de “[...] defender e argumentar em favor de uma causa, uma demanda ou uma posição [...] denotando iniciativas de incidência ou pressão política, de promoção e defesa de uma causa e/ou interesse, e de articulações mobilizadas por organizações da sociedade civil com o objetivo de dar maior visibilidade a determinadas temáticas ou questões no debate público e influenciar políticas visando à transformação da sociedade” (p. 168).

Com acesso pago da maioria de seus conteúdos, a Revista Nova Escola¹⁶⁷ é publicada atualmente de modo eletrônico, mas disponibiliza gratuitamente informações e materiais de apoio voltados aos docentes de escolas públicas. Além de possuir material específico sobre gestão escolar e formação de professores – grosso modo, por meio de textos curtos e de fácil entendimento, ancorando-se sobre experiências consideradas exitosas de prática pedagógica - viabilizam acesso a manuais para formações pedagógicas nas escolas.

As modificações requeridas pela implantação da BNCC – chamadas de competências socioemocionais – aparecem no endereço da Revista constantemente, e são temas de matérias jornalísticas, planos e temas de aula.

No endereço eletrônico da Revista, até o ano de 2019, era possível acessar as abas: **BNCC na prática**, **Gestão Escolar** e **Planos de Aula**, todas as áreas e temas articulados com as diretrizes curriculares da BNCC. Especificamente em **Planos de Aula**, o chamariz aparece em destaque com a frase: “+6000 planos de aula gratuitos e alinhados à BNCC” (Nova Escola, c2019, [s/p]). Ao escolher o componente curricular e informar o ano/série desejado, o sistema buscava encontrar, por meio do próprio endereço eletrônico, uma lista de planos de aula prontos para serem aplicados pelos docentes em sala de aula.

Essa oferta de planos nos mostra a articulação material com o objetivo em angariar adeptos frente aos interesses sob a aplicabilidade da BNCC. Assim, o engajamento em defesa dos serviços prestados, por meio do cooptação dos trabalhadores e trabalhadoras da educação, legitima a reforma educacional a partir do interior da escola.

3.3 A Fundação Lemann como protagonista no campo educacional

Como já afirmamos anteriormente, com as mudanças legais havidas a partir da segunda década dos anos 2000, adensou-se o protagonismo das ações da Fundação Lemann no campo educacional, em variados campos, entre eles: aprendizagem discente, gestão educacional, novas tecnologias aplicadas ao ambiente escolar e liderança organizacional. Não obstante, esses

¹⁶⁷ Trataremos com mais profundidade sobre a Revista Nova Escola e Revista Gestão Escolar na subseção 4.1. Mecanismos para construção de autoridade e legitimidade da FL sobre a educação.

campos de atuação se relacionam entre si e cumprem os objetivos propostos pela FL, principalmente frente à perspectiva de garantidora da qualidade da educação pública.

Os trabalhos de Brito (2012) e Silva (2019) discorrem sobre os projetos de aprendizagem: **Primeiro, Aprender! e Educar para Valer**. Valente e Burd (2019) descrevem as ações desenvolvidas pela **Rede Brasileira de Aprendizagem Criativa**. Falsarella (2012) debruçou-se sobre a aplicação e resultados do curso **Gestão para o Sucesso Escolar**, projeto voltado aos gestores e docentes da educação pública. O trabalho de Marques (2015) trata da descrição e resultados alçados sobre o uso da tecnologia MOOC (*Massive Open Online Course*) como potencial ferramenta para a EaD e ou o ensino híbrido. Por sua vez, Marcelino e Marcelino (2019) trataram sobre o MOOC aplicado ao curso de formação de professores intitulado: **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na Educação**. Esse curso de formação foi o objeto de pesquisa de Schneider e Oliveira (2015) que, frente às análises realizadas, apontam o ensino híbrido como possibilidade viável para a educação brasileira.

Trazendo mais informações sobre essas experiências, Falsarella (2012) descreve em sua publicação como os 42 gestores escolares municipais da cidade de São Paulo, participantes do Programa **Gestão para o Sucesso Escolar** (GSE), idealizado pela Fundação Lemann entre o período de abril de 2011 e março de 2012, realizaram seus trabalhos de conclusão de curso. No final do projeto GSE, que foi uma pós-graduação *lato sensu* em formato EaD, com carga horária de 390 horas, cada partícipe precisou elaborar um “[...] Projeto de Intervenção Escolar desenvolvido a partir da análise situacional da realidade escolar ou avaliação diagnóstica” (Falsarella, 2012, p. 5).

A autora descreve as atividades desenvolvidas pela equipe de orientação, docentes e tutores das monografias, com o uso do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Cabe apontarmos que o programa GSE promovido pela FL em parceria com o município de São Paulo a partir de abril de 2011 só pôde ganhar *status* de pós-graduação, pois a Universidade Anhembi Morumbi chancelou academicamente o referido programa. A parceria entre Secretaria de Educação, Fundação Lemann e uma Instituição de Ensino Superior (IES), neste caso a Universidade Anhembi Morumbi, confirmada pela própria Falsarella (2012), precisava ocorrer obrigatoriamente. E, isso não se deve apenas ao fato

de que nem a FL e nem a Secretaria de Educação poderem emitir diplomas de pós-graduação, como, e principalmente, ao fato de que no mês de abril de 2011, a Fundação Lemann sequer havia se legalizado enquanto organização jurídica em território brasileiro, fato este que aconteceu apenas no mês de maio de 2011.

Outras iniciativas foram aquela apresentada por Brito (2012), que se concentra na avaliação do projeto **Primeiro, Aprender!**, adotado no ano de 2009, no estado do Ceará (CE). Segundo o autor, os dados e resultados alcançados pela pesquisa realizada no ano de 2008 pela Fundação Lemann, que versa sobre aprendizagem dos discentes no estado de São Paulo, que culminaram na adoção de práticas pedagógicas e materiais educativos padronizados pela Rede Estadual de Educação paulista, serviram como respostas plausíveis para os problemas de aprendizagem dos discentes cearenses. Com isso, pelo projeto **Primeiro, Aprender!**, no estado do Ceará, implantou a padronização das aulas e dos materiais didáticos nos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática, áreas foco do projeto.

O projeto **Educar para Valer**, operado na cidade de Conde - PB a partir do ano de 2018, estava voltado, segundo Silva (2019), para o 5º ano do ensino fundamental, sendo aplicado a todas as escolas públicas municipais. Também nasceu da experiência de um projeto semelhante realizado na cidade de Sobral-CE¹⁶⁸, em parceria com a Fundação Lemann. Na cidade paraibana, aponta o autor, o projeto **Educar para Valer**, é fruto de uma parceria entre a Secretaria de Educação Municipal e a Associação Bem Comum, associação esta que atua em outros estados brasileiros e recebe/recebeu apoio da FL¹⁶⁹.

A proposta da Fundação Lemann na criação da **Rede Brasileira de Aprendizagem Criativa** é apresentada por Valente e Burd (2019). Utilizando o

¹⁶⁸ O já citado projeto **Primeiro, Aprender!** (Brito, 2012).

¹⁶⁹ Tanto em Brito (2012) como em Silva (2019), a problematização acerca dos projetos de melhoria na educação, com foco na aprendizagem, se baseia em uma sustentação teórica realizada por meio de materiais e resultados aferidos por agentes envolvidos nos programas, como os pertencentes à própria Fundação Lemann. Com isso, Brito (2012) e Silva (2019) tentam provar a eficiência dos modelos educativos adotados no município e apontam, ora com mais ênfase, ora com menos, que os problemas inerentes aos projetos se devem muito mais a não compreensão da importância dos projetos pelos trabalhadores da educação pública. Sem nenhuma novidade neste aspecto, os autores não tratam da escola como um ambiente de ensino-aprendizagem - onde a relação docente-discente se estabelece com foco no conhecimento – e sim, centram-se na aprendizagem, onde a figura do discente é a base de todo o processo escolar.

arcabouço teórico das propostas pedagógicas do “aprender a aprender”¹⁷⁰ (Duarte, 1998; 2001a; 2001b), os autores descrevem atividades desenvolvidas na proposta, bem como a epistemologia – de base idealista - que as sustenta. O artigo, escrito na língua inglesa, promove a ideia de que o conhecimento humano é fruto de processos individuais e particulares dos sujeitos. De forma personalíssima, cada sujeito – defendem os autores – constrói e aplica seus conhecimentos a partir da essência nata dos seres humanos: a criatividade e a imaginação. Valente e Burd (2019) apontam que este tipo de educação contribuiria, como caminho a ser seguido, para melhorar a educação pública brasileira que, enraizada na educação tradicional - mesmo sem explicarem este conceito – não oferece os conhecimentos escolares básicos necessários para a vida social.

Marques (2015), entusiasta da tecnologia MOOC e suas potencialidades para a educação brasileira em diversos níveis de formação, aponta que o primeiro experimento com este tipo de curso em língua portuguesa, no Brasil, foi realizado pela FL, em parceria com a plataforma de EaD Coursera¹⁷¹. Foi por meio desta plataforma, a tecnologia MOOC, que os primeiros cursos ofertados pela FL, voltados à formação de professores, intitulados de **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na Educação e Gestão para o Sucesso Escolar**, ocorreram. A tecnologia MOOC, desenvolvida pela Coursera, empresa norte-americana, grosso modo, representa (Marques, 2015) cursos à distância em distintas áreas do conhecimento, que podem atingir e suportar um número massivo de usuários simultaneamente.

Já o trabalho de Schneider e Oliveira (2015) se estabelece como um relato de experiência sobre aplicação de uma metodologia de ensino, pertencente ao conjunto das metodologias ativas, visando demonstrar a efetividade do ensino híbrido, a partir do curso já referido: **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na Educação**, projeto o qual, reiteramos, foi promovido pela Fundação Lemann. A propósito, de acordo com a plataforma Coursera, no ano

¹⁷⁰ Nomenclatura adotada por Duarte (1998; 2001a; 2001b) para designar as propostas educativas fundamentadas em teorias pedagógicas que são provenientes e promotoras de perspectivas da formação humana voltada aos interesses e perpetuação do Capital.

¹⁷¹ Tanto o programa Coursera quanto o Ensino Híbrido serão apresentados na subseção 4.2 Uso das tecnologias digitais.

de 2020 o curso ofertado já havia alcançado 21.130 inscritos e, em 2024, este número saltou para 25.037¹⁷² (Coursera, c2024a).

O projeto **Gestão para a Aprendizagem** foi o programa desenvolvido pela Fundação, em parceria com entes públicos, que tem como alvo, da mesma forma que outros trabalhos da FL, a formação de professores, visando a melhoria da aprendizagem discente, é uma das ações mais investigadas da Fundação. Nessa direção, se configura como objeto dos trabalhos de Oliveira (2018); Oliveira, Lima e Silva (2018); Sakata (2018); Sakata e Lima (2019); Silva e Hypólito (2018); Peroni e Oliveira (2020); Silva e Rodrigues (2020) e Oliveira (2021).

Outros programas e ações da qual a FL é partícipe ou promotora que também serviram como ponto inicial para se investigá-la foram a **Revista Nova Escola** (Pereira e Evangelista, 2019); o Programa **Formar** em Silva e Lombardi (2019) e Silva e Rodrigues (2020); e o Programa de Inovação **Educação Conectada** (Brito e Marins, 2020)¹⁷³.

O protagonismo da FL revela-se igualmente na comparação com ações de outras organizações não governamentais, nacionais e internacionais, que atuam no campo da educação pública, na mesma perspectiva que a Fundação¹⁷⁴. O Instituto Iamar foi analisado em Miranda (2011), já em Miranda (2013), além da FL, foi analisado o Instituto Delta. A Fundação Estudar, pertencente ao mesmo grupo empresarial que comanda a Fundação Lemann, foi analisada por Ribeiro e Azevedo-Lopes (2017).

As ações voltadas à educação pública do Instituto Unibanco foram evidenciadas por Souza (2020) e Santos (2018), as atividades promovidas pelo Banco Itaú – por meio de seu instituto- foram inquiridas por Martins (2015). As ações da Fundação Telefônica Vivo e do Instituto Ayrton Senna, serviram de comparação com as atividades da FL para Pereira, T. (2019). Ribeiro e Azevedo-

¹⁷² Mês de referência: fevereiro. A comparação pode ser feita pela utilização do *WayBack Machine*.

¹⁷³ Lembremos que alguns destes projetos são citados mais de uma vez, ao longo dessa tese.

¹⁷⁴ Em nosso levantamento identificamos dois trabalhos que vinculam a Fundação Lemann como apoiadora e/ou patrocinadora de duas organizações filantrópicas que atuam na área esportiva. O trabalho de Roecker (2009) aponta que a FL foi financiadora do Instituto Gustavo Kuerten na promoção de práticas esportivas para pessoas socialmente vulneráveis, na cidade de Florianópolis - SC. O trabalho de Cegalini, Cardoso e Fleury (2016) menciona que o Instituto Tênis, com atuação na cidade de Barueri - SP, no ano de 2016, foi patrocinado pela Fundação para ampliar a prática esportiva do tênis e melhorar o desempenho técnico de atletas competitivos. Estes dois trabalhos indicam que a FL atuou em um nicho específico, também relacionado com o campo educacional, àquele relacionado aos esportes.

Lopes (2017), juntamente com o programa da FL, analisaram a proposta educacional do Instituto Natura.

Internacionalmente, o programa educacional *Teach For All* foi investigado por Krawczyk (2020), juntamente com o programa brasileiro **Ensina!**, financiado pela Fundação Lemann.

Para revelar a abrangência do trabalho da Fundação, as pesquisas já realizadas sobre as ações da FL indica que, por meio da parcerias com as secretarias de educação, como política pública educacional, a FL chegou aos seguintes municípios: São Paulo/SP (Miranda, 2011; Miranda, 2013); Campina Grande/PB (Oliveira 2018; Silva e Rodrigues, 2020; Silva e Hypólito, 2018), Castro/PR e Ponta Grossa/PR (Sakata, 2018; Sakata e Lima, 2019); Pelotas/RS (Silva; Hypólito, 2018) e Rio de Janeiro/RJ (Krawczyk, 2020).

Além disso fundação atuou em parcerias com as redes estaduais de educação dos seguintes estados: Tocantins (Santos, 2019); Alagoas (Peroni; Oliveira, 2020; Oliveira, 2021); e Piauí (Souza, 2020). Diante dessas informações - embora já tenhamos demonstrado que a FL atua em todo território brasileiro, por meio da BNCC e do TPE - salientamos que a fundação se fez/faz presente diretamente em oito estados brasileiros.

3.4 Parcerias internacionais, apoio e financiamento em pesquisa

Já indicamos, anteriormente, a existência de ações internacionais envolvendo a FL como, por exemplo, o Lemann Center em Stanford-USA (Peroni, Caetano e Arelaro, 2019; Michetti, 2020), reforçamos, agora, esta participação.

Assim, Silveira (2020) mostra a FL como parceira de um programa britânico que oferece bolsas de estudos em nível de pós-graduação. Ofertado pelo Ministério das Relações Exteriores do governo britânico, o *Chevening*, criado em 1983, refere-se a um programa de bolsas de estudos de mestrado voltado à “[...] profissionais de ponta de diversos países [...] e, anualmente, contempla dezenas de brasileiros” (Silveira, 2020, p. 11). No Brasil, o programa recebe o nome de *Chevening Brazil* e tem apoio da Fundação Lemann; da Organização dos Advogados do Brasil, pela Seção Santa Catarina; do Parque Tecnológico Itaipu; da *Mansion House* e do escritório Pinheiro Neto Advogados (Silveira, 2020).

Com exceção desse primeiro caso, os demais trabalhos desta categoria se agrupam em função de uma característica peculiar: o descritor *Lemann* ocorreu em menções de agradecimento aos subsídios recebidos da FL¹⁷⁵ para o desenvolvimento das pesquisas.

Dessa forma, a organização destes trabalhos mostrou: 1) as relações com as instituições de ensino superior estrangeiras; 2) o nível de relacionamento entre estas instituições e a FL; 3) áreas de interesse de apoio da FL e; 4) o debate sobre a doação financeira e o recolhimento de impostos nos EUA.

O nome da FL aparece nos trabalhos a partir do ano de 2010¹⁷⁶, sendo que os agradecimentos¹⁷⁷ se referem aos financiamentos ofertados aos projetos de pesquisa; e ou para bolsas de estudo individuais. Os fomentos financeiros contribuíram em trabalhos como dissertações de mestrado (14); teses de doutorado (24); teses de pós-doutorado (4); trabalhos apresentados em eventos nacionais (2) e internacionais (9); resultados de trabalhos publicados em revistas nacionais (29) e internacionais (105); e outras publicações (3)¹⁷⁸.

Dos 191 trabalhos, 179¹⁷⁹ deles tiveram ligação com IES estrangeiras, sendo que tais instituições estão no escopo de parcerias que a FL possui e divulga por meio de seus relatórios anuais, propagandas eletrônicas¹⁸⁰, reportagens e documentos de forma geral. Os financiamentos feitos pela FL, bem como as parcerias realizadas com as IES, são de dois tipos. O primeiro é o financiamento por meio da concessão de bolsa de estudos¹⁸¹ em uma determinada IES, podendo ser escolhida pelo aluno ou com indicação da FL. O segundo tipo, além da bolsa de estudo, envolve uma relação mais íntima com a

¹⁷⁵ “Fundação Lemann”, “*Lemann Foundation*”, “*Lemann Institute*” ou “Instituto Lemann”.

¹⁷⁶ As aparições e quantidades de trabalhos encontradas foram: 2010 (2), 2011 (3), 2012 (7), 2013 (7), 2014 (21), 2015 (18), 2016 (21), 2017 (21), 2018 (27), 2019 (25), 2020 (30) e 2021 (9).

¹⁷⁷ Os agradecimentos não foram escritos de forma individual à Fundação Lemann, existem outras instituições nas menções de reconhecimento, sejam instituições de educação superior ou agências/instituições de fomento à pesquisa.

¹⁷⁸ Estas últimas são referentes à exposição de resultados de pesquisas publicados nos próprios endereços eletrônicos das instituições parceiras da Fundação Lemann.

¹⁷⁹ Destes, em oito não houve identificação de parcerias com as IES estrangeiras, em três houve o agradecimento à FL por seus pesquisadores terem participado dos estudos da pesquisa e um trabalho teve o financiamento somente da Fundação Lemann (no Brasil).

¹⁸⁰ Referimo-nos às propagandas veiculadas na rede social *Facebook* por meio do perfil oficial da Fundação Lemann, à saber: @fundacaolemann.

¹⁸¹ Ou auxílio financeiro complementar aos estudantes contemplados por bolsas de estudos de outras agências de fomento.

instituição de ensino, visto que encaminha para a abertura de um centro de estudo ou pesquisa Lemann.

Podemos perceber que as pesquisas desenvolvidas partem de diversas áreas do conhecimento. A área da saúde ganhou destaque e atenção por dois motivos: o primeiro pelo aparecimento de uma IES diferente daquelas que costumeiramente encontrávamos nos documentos, reportagens, relatórios anuais e nos recebimentos de comunicação da FL: o Instituto de Pesquisa Steadman Philippon¹⁸². O outro motivo refere-se às onze pesquisas na área da saúde médica realizadas em parceria com a Universidade John Hopkins, que são todos referentes à área de oftalmologia.

Quadro 4 – Número de trabalhos relacionados às IES.

(cont.)

Instituições de Ensino Superior	País - Estado	Vínculo*	Aparições	Concentração área de Conhecimento
Universidade de Cambridge	Inglaterra/ Cambridge	1	1	Economia: microcrédito (1).
Universidade de Oxford	Inglaterra/ Oxfordshire	1	4	Ciências Sociais (1) /Biologia ¹⁸³ (2) /Educação (1).
Universidade da Califórnia – Los Angeles	EUA/ Califórnia	1	14	História (1) / Biologia (1) / Engenharia Química (4) /Engenharia Mecânica (3) / Saúde (5).
YALE University	EUA/ Connecticut	1	1	Saúde (1).
Instituto de Pesquisa Steadman Philippon	EUA/ Colorado	1	1	Saúde (1)
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	EUA/ Massachusetts	1	3	Engenharia de Tráfego (2) / Administração (1).
Universidade Johns Hopkins	EUA/ Maryland	1	11	Saúde (11).
Universidade de Harvard	EUA/ Massachusetts	2	56	Economia (5) / Educação (2) / Psicologia (1) / Ciências Sociais (1) / Biologia (08) / Saúde (39) (sendo que 32 são de Cardiologia 32).
Universidade de Columbia	EUA/ Nova Iorque	2	6	Engenharia de Materiais (3) / Saúde (3).
Universidade de Stanford	EUA/ Califórnia	2	9	Economia (1) / Ciências Sociais (1) / Educação (7).

¹⁸² Steadman Philippon Research Institute.

¹⁸³ Na área da Biologia, concentração em Epidemiologia, das seis pesquisas, duas são referentes ao COVID-19.

Quadro 4 – Número de trabalhos relacionados às IES.

(conc.)

Instituições de Ensino Superior	País - Estado	Vínculo*	Aparições	Concentração área de Conhecimento
Universidade de Illinois UrbanaChampaign	EUA / Illinois	2	73	Engenharia de transporte (1) / Economia (15) / Educação (1) / Linguística (4) / Matemática (1) / Agronomia (2) Engenharia Madeireira (5) / Ciências Sociais (21)/ Biologia (5) / Atividade Física (14) / Saúde Mental (1) / Saúde (3).

Fonte: elaborado pelo autor.

*Tipo de Vínculo: 1 para concessão de bolsas de estudo e 2 para vínculos institucionais fortalecidos.

É no único trabalho em parceria o com Instituto de Pesquisa *Steadman Philippon* que constatamos o agradecimento pelo recebimento da bolsa de estudo concedida pela *Lemann Foundation* ao autor principal do trabalho, Gilberto Yoshinobu Nakama. O autor recebeu o Prêmio Jorge Paulo Lemann que lhe concedeu uma bolsa de estudos para o referido instituto de pesquisa nos anos de 2017 e 2018 (Nakama *et al.*, 2019; Nakama, 2021). O prêmio *Jorge Paulo Lemann Mentored Scientific Award*, além de ser patrocinado pela Fundação Lemann, é também incentivado pelo Instituto Brasil de Tecnologia da Saúde (IBTS) (IBTS, c2007-2021).

Fundado legalmente no ano de 2009, inscrito sob o CNPJ nº 10.613.061/0001-88, o IBTS é autodeclarado com uma OSCIP (IBTS, c2007; 2021). Em seu endereço eletrônico oficial, o instituto publica de onde surgiu e quais são seus interesses:

O Instituto Brasil de Tecnologias da Saúde (IBTS) foi concebido em 2009 por iniciativa de Leonardo Metsavaht e **Jorge Paulo Lemann**, com objetivo de incrementar a análise crítica do profissional da saúde. Com o crescimento exponencial da informação e do conhecimento científico nos propomos a criar ferramentas que auxiliem para potencializar seu poder diagnóstico e possibilitar atitudes preventivas ou de decisão terapêuticas mais eficientes. (IBTS, c2007-2021, [s.p]. Grifo nosso).

O IBTS é uma instituição privada e não distribui lucros (OSCIP), atuando na lacuna existente entre a ciência-básica (papel das Universidades) e aquela pesquisa direcionada exclusivamente aos interesses corporativos. Os resultados financeiros de seus processos, produtos e serviços são reinvestidos em novos projetos, assim como proporciona prêmios e bolsas de estudo para jovens pesquisadores. **Com o tempo e resultados obtidos, temos como meta criar um Fundo de Investimento em Pesquisa (Endowment) para a perpetuação do desenvolvimento de ‘novos conceitos de saúde’.** Não temos ‘verbas para pesquisa’, mas projetos totalmente

atrelados a metas e resultados mensuráveis (IBTS, c2007-2021, [s.p]. Grifos nossos).

Diferentemente de sua irmã mais velha, a Fundação Lemann, o IBTS expõe de maneira direta o seu objetivo, não deixando dúvidas de que é uma expressão muito clara da dinâmica do capital.

Ao levarmos em consideração que 95,0% da pesquisa brasileira é realizada em universidades públicas (Moura, 2019), a proposta do IBTS se evidencia: seus resultados, como exposto, por meio de parcerias como as que propõe o instituto, devem ser destinados ao interesse corporativo, para criação de fundos de investimento.

Temos aí minimamente uma relação conflituosas de interesses. Os tentáculos da iniciativa privada se projetam (ainda mais) nas instituições públicas, por meio do fomento parcial de pesquisas científicas. Parcial, pois a estrutura necessária para formar o corpo de pesquisadores, manter as instalações e instituições, e conhecimentos básicos de pesquisa, já foram fomentados pela iniciativa pública estatal.

Além disto, o que nos chama bastante a atenção é como a Fundação Lemann é tratada no endereço eletrônico da IBTS. Ao analisar as empresas (pessoas jurídicas) parceiras do IBTS, a FL é alçada ao campo de “parceiro acadêmico” (Figura 8)¹⁸⁴, junto a outras instituições referentes à pesquisa e produção de conhecimento.

Figura 8 – Empresas parceiras do IBTS



Fonte: IBTS (c2007-2021)

¹⁸⁴ Informação encontrada no endereço eletrônico oficial da instituição, seção: Parceiros.

Outro instituto que apareceu em evidência foi o Instituto Paulista de Estudos e Pesquisas em Oftalmologia (IPEPO), conhecido comercialmente também como Instituto da Visão. Nas onze publicações onde existe a parceria com a Universidade Johns Hopkins, além dos agradecimentos para a FL, existe o agradecimento ao IPEPO. A partir destes agradecimentos, levantamos que em 2017 foi realizada uma parceria entre as três instituições - FL, IPEPO e a Universidade Johns Hopkins com o intuito de formar grupo de jovens investigadores da oftalmologia (IPEPO, 2021).

O Instituto Paulista de Estudos e Pesquisas em Oftalmologia – IPEPO ou Instituto da Visão é uma entidade sem fins lucrativos, de caráter filantrópico, fundada em 1990 por docentes do Departamento de Oftalmologia da UNIFESP – EPM. Desde esta época, o IPEPO presta serviços médicos por meio de diagnósticos, tratamentos clínicos e cirúrgicos em projetos assistenciais e didáticos com a missão de promover, de modo sustentável e inovador, a gestão de recursos, apoiando o ensino, pesquisa e assistência oftalmológica (IPEPO, c2020, [s.p]).

O IPEPO presta serviços privados, diretamente financiados pelo paciente, como também atende entes federativos e instituições públicas por meio de processos licitatórios ou contratos diretos, com procedimento de dispensa ou inexigibilidade de licitação. Como nos exemplos do contrato com a Prefeitura de São Paulo, por meio da Secretaria Municipal de Saúde, no ano de 2015, pelo contrato nº 002/SMS/2015; e seu aditivo contratual nº 013/2019 (prorrogação de 06 meses) de serviços prestados pela IPEPO, a partir 01 de janeiro de 2020, com os valores mensais de R\$ 485.521,31 (São Paulo, 2019). Ou quando, em 2018, foi contratada para realizar exames oftalmológicos para o Hospital do Servidor Público Municipal, no valor total de R\$ 17.820,00¹⁸⁵ (São Paulo, 2018).

É relevante ressaltarmos que, segundo o censo do IBGE, em 2010, mais de 35 milhões de pessoas no Brasil possuíam algum grau de dificuldade na visão (Brasil, 2020), e “[...] cerca de 20% de crianças em idade escolar apresentem dificuldades visuais não corrigidas” (Brasil, 2016, p. 13). No ano de 2010 foram 9.750.266 consultas oftalmológicas pelo Sistema Único de Saúde (SUS); no ano de 2018 elas somaram a quantia de 10.289.341, com um custo total de R\$ 124.649.067,77 (Ottaiano; Ávilla; Umbellino; Taleb, 2019).

¹⁸⁵ Contrato válido por um ano para realização de 15 exames mensais de ultrassonografia (São Paulo, 2018).

As parcerias firmadas entre a FL com o IPEPO, bem como com a Universidade Johns Hopkins, por meio do IBTS, se assemelham muito ao início das investidas da Fundação Lemann com a educação pública, na qual utilizava parcerias com instituições mais renomadas na área. Primeiramente, a Fundação se associou e financiou projetos de outras instituições voltadas para a educação pública, por exemplo, o Instituto Ayrton Senna (IAS). Com o passar dos anos (e projetos), a Fundação assume um protagonismo e seus parceiros serão as prefeituras municipais e os governos estaduais, na implementação de projetos e programas.

Retomando a questão de os vínculos com as IES, são nas quatro IES com o vínculo de tipo 2, a saber: Universidade de Harvard (Massachusetts/EUA); Universidade de Columbia (Nova Iorque/EUA); Universidade de Stanford (Califórnia/EUA) e Universidade de Illinois (Urbana-Champaign/Illinois/EUA), que existem representações mais orgânicas da Fundação. Somados os trabalhos provenientes destas parcerias, totalizam mais de 80% das produções científicas em nosso levantamento.

Em cada uma dessas instituições foi montado um “Centro Lemann” responsável por coordenar a distribuição de bolsas de estudos e/ou realizar pesquisas com temáticas bem definidas, especificamente envolvendo o Brasil como tema ou campo de pesquisa.

Com a Universidade de Harvard, há parceria com programa específico de bolsas de estudos, criado em 2008, a partir de um aporte de 5 milhões de dólares (Marques, 2006) e intitulado como *Jorge Paulo Lemann Fellowships*. O programa abrange bolsas de estudos em todas as áreas da universidade, com preferência para cursos de graduação na Escola de Saúde Pública e na Escola de Governo; e em pós-graduação, na Escola de Educação (Harvard University, c2021; The Harvard Gazette, 2007).

Na Universidade de Columbia, foi criado em 2001 o *Lemann Center For Brazilian Studies* (Fundação Lemann, c2021b), que é um dos cinco centros¹⁸⁶ de pesquisas do *Institute of Latin American Studies* (ILAS). Tal instituto tem o intuito de estudar as sociedades latino-americanas e suas relações com os EUA.

¹⁸⁶ Os demais centros de pesquisa são: 1) Centro de Estudos Mexicanos; 2) Programa de Estudos da Macrorregião do Caribe; 3) Programa de Estudos Argentino e; 4) Programa Cubano (Columbia University, c2021a. Tradução nossa).

(Columbia University, c2021b). Na Universidade de Columbia (EUA), atrelado ao Laboratório de Tecnologias e Aprendizagens Transformativas, encontra-se a FABLEARN¹⁸⁷, projeto educacional idealizado pelo brasileiro Paulo Blikstein, professor associado da Universidade de Columbia, formado em Engenharia, e cofundador da *Lemann Foundation*, na Universidade de Stanford. A FL é a principal apoiadora do projeto FABLEARN (Columbia University, 2019), que tem como metodologia a “educação STEM¹⁸⁸” (Santos; Brasileiro, 2019).

A Universidade de Stanford iniciou sua parceria com a FL no ano de 2009, recebendo alunos bolsistas da Fundação, mas foi a partir de 2011 que foi criado o *Lemann Center for Educational Entrepreneurship and Innovation in Brazil*, estabelecido no Programa de Pós-Graduação em Educação de Stanford (*Graduate School of Education*) (Stanford University, c20[??]). De acordo com o próprio Lemann Center, são quatro professores responsáveis pela criação do instituto: Eric Bettinger, Paulo Blikstein, Martin Carnoy e David Plank.

Já o *The Lemann Center for Brazilian Studies*¹⁸⁹ foi criado na Universidade de Illinois, situada em Urbana-Champaign, no ano de 2009, com o objetivo “[...] coordenar o ensino e a pesquisa sobre o Brasil desenvolvidos por alunos e professores norte-americanos em intercâmbio com pesquisadores brasileiros” (Carvalho; Corrêa, 2016, p. 228).

A doação de 14 milhões de dólares por parte de Jorge Paulo Lemann (JPL), tornou possível ao Centro de Estudos se consolidar como Centro de Estudos Latino-Americano e Caribenho. Somado a isso, outras doações no total de 2 milhões e 350 mil dólares para dois programas que também carregam o sobrenome do empresário, *Lemann Institute for Brazilian Studies* e o *Lemann Institute*, fizeram a universidade homenagear JPL com o nome em duas cátedras: *Cátedra Jorge Paulo Lemann de História do Brasil* e *Cátedra Lemann de Economia* (Illinois University, 2009).

¹⁸⁷ Este termo, embora existam outros correlatos, traduzem-se em “FAB” como sigla de *fabrication* (fabricação) e LAB de *laboratory* (laboratório). Em síntese, é uma forma de “ensinar fazendo”, por meio da construção/fabricação de materiais e objetos.

¹⁸⁸ A sigla STEM refere-se ao ensino dos quatro componentes curriculares base desta perspectiva: S para *Science* (ciências), T para *Technology* (Tecnologia), E para *Engineering* (engenharia) e M para *Mathematics* (Matemática) (Santos; Brasileiro, 2019).

¹⁸⁹ Embora os nomes dos centros de estudos mantidos pela Fundação Lemann sejam muito semelhantes o artigo em inglês “*the*” (significado de “o”) é que diferencia o nome do centro de estudos entre a Universidade de Illinois e a Universidade de Columbia.

Dávila, diretor e também professor deste instituto, realiza pesquisas que englobam temas sobre eugenia e a discussão de raça ao longo da história brasileira (Carvalho; Corrêa, 2016). No ano de 2016, o *Lemann Institute* de Illinois, por meio de seu diretor, organizou um simpósio com a temática sobre regionalismo na história do Brasil. O evento acadêmico aconteceu em face à comemoração aos 50 anos de chegada à Universidade de Illinois do professor e pesquisador Joseph L. Love, que concentra sua produção acadêmica no debate do regionalismo e fronteiras brasileiras (Frank; Goodman; Woodard, 2019).

Figura 9 – Logomarcas dos Centros Lemann de Estudos^{190 191}



Fonte: Compilação do autor

As instituições caracterizadas com o vínculo de tipo 2, uma vez ao ano promovem o *Lemann Dialogue*, evento destinado a debater assuntos relacionados ao Brasil, especificamente sobre as dinâmicas e relações dos serviços públicos estatais. O evento pode ser resumido em

Os temas [do evento *Lemann Dialogue*] variam a cada ano, mas enfocam os desafios sociais, econômicos e políticos contemporâneos no Brasil. Os palestrantes dessas conferências incluem professores das quatro instituições colaboradoras, bem como acadêmicos, formuladores de políticas e outros especialistas do Brasil. A conferência apresenta pesquisas inovadoras sobre o Brasil, constrói conexões entre instituições acadêmicas e conecta acadêmicos e especialistas em políticas públicas (Campbell, [2017], [s.p]).

Iniciados em 2011, os *Lemann Dialogue* são realizados em uma das sedes dos centros Lemann das IES parceiras¹⁹² e ao longo de suas edições

¹⁹⁰ Não encontramos referências de logomarcas específicas dos programas e Centro de Estudos Lemann nas Universidades de Harvard e Columbia.

¹⁹¹ Compilação a partir das imagens encontradas nos endereços eletrônicos oficiais das instituições (Illinois University, c202[?]; Stanford University, c20[??]).

¹⁹² Até o ano de 2018, a Universidade de Harvard sediou as edições de 2011, 2012, 2013 e 2016; a Universidade de Stanford sediou dos anos de 2014 e 2018; a Universidade de Columbia sediou em 2015 e a Universidade de Illinois em 2017 (Harvard University, 2016; Stanford University, c20[?]; Marques, 2015).

contaram com figuras do cenário político brasileiro, encarregados de Ministérios e Secretarias (municipais e estaduais), parceiros e pesquisadores de IES brasileiras e representantes de outras instituições do terceiro setor.

A FL divulga que as concessões de bolsas nos seus diversos programas de estudos contemplaram 525 estudantes nas universidades parceiras, desde os inícios dos programas de concessão de bolsas¹⁹³ (Fundação Lemann, c2021c). Ao menos durante o período de 2012 a 2015, contudo, vale recordar que a FL foi parceira do governo federal no programa Ciências Sem Fronteiras (CSF), que ao ser criado em 2011, teve o objetivo de conceder bolsas de estudos aos brasileiros no exterior, tendo em vista a internacionalização da educação superior (Capes, 2012).

Por isso, é possível que algum dos trabalhos desta seção estejam entre aqueles que também foram contemplados com o programa CSF. No entanto, as bolsas desta parceria, por parte da FL, foram cedidas aos estudantes que estavam vinculados pelo programa do governo federal às instituições parceiras da FL naquele determinado momento (Harvard, Columbia, Stanford, Yale, Illinois (Urbana-Champaign) e Universidade da Califórnia – LA) (Capes, 2012).

Todavia, é importante apontarmos que especificamente no caso do CSF, o valor pago pelo governo federal foi de US\$ 1.300,00 mensais, adicionado o auxílio instalação de mesmo valor, auxílio nas passagens aéreas ida e volta, somando US\$ 3208,00, e ajuda de custo para mais um dependente do bolsista; enquanto por parte da FL, o bolsista receberia um adicional de US\$ 300,00 mensais. Essa relação entre o fomento público e as iniciativas privadas não são novas, são também expressões do capital. O Estado custeia financeiramente as maiores despesas de estruturação de uma política ou serviço, e a iniciativa privada, quando não detém o resultado final do processo, reparte seus benefícios.

Complementarmente, é importante ressaltar que as bolsas da FL ou que tiveram seu apoio só eram concedidas aos estudantes que cumpriam pré-requisitos bem explícitos, relacionados aos objetos de pesquisa – que de maneira geral deviam estar relacionados às políticas públicas – bem como às

¹⁹³ Não fica claro no endereço eletrônico oficial da Fundação Lemann se este número está atualizado para o ano de 2021, e a quais programas de bolsas de estudos se refere.

características individuais e comportamentais frente à sociedade. Estas últimas, baseadas na perspectiva da Terceira Via, visava deixar um legado ao mundo tornando-o, por meio da ação individual e empreendedora, um lugar mais justo e igualitário.

De maneira geral, os comportamentos dos candidatos devem estar associados com o comprometimento na resolução de problemas sociais, visando que desempenhem o papel de liderança para solucionar tais problemas (Fundação Lemann, c2021a). Na universidade de Illinois, por exemplo, no processo de seleção para concorrer às bolsas de estudo, destaca-se que o candidato deva anunciar em seu memorial “as soluções para os problemas encontrados em seu trabalho” (Illinois University, c20[??]. Tradução nossa).

Ou, como no caso da Universidade de Columbia, que prevê como um dos pontos que orienta a seleção o “[...] potencial de um candidato para ter um impacto social positivo e exercer uma influência positiva nos desafios de políticas públicas no Brasil por meio de seus interesses de pesquisa propostos” e também “por meio do compartilhamento de seu conhecimento e experiência” (Columbia University, c2021a).

As redes de compartilhamentos, sejam de experiência, grupos de interesses e contatos, ganham relevância nesta dinâmica e ajudam a sedimentar os consensos construídos, além de repercuti-los mais fortemente e rapidamente entre os pares. Isso significa, ao apontarmos a relação do programa CSF com a FL, que a iniciativa privada se utiliza da infraestrutura pública dinamizada pelo Estado para angariar indivíduos que estejam aptos a incorporar os consensos formativos e propagá-los. Desta maneira, quadros que ocuparão lugares de destaque em instituições (públicas, privadas e do terceiro setor) são formados, representando o próprio capital e intermediando a gestão e a criação de novos produtos. Estes sujeitos se instrumentalizam mais ainda fora do país, regressam com os consensos hegemônicos fortificados e contam com uma cadeia de membros interligados que dividem, para além das mesmas concepções de mundo e sociedade, modos de agir muito próximos.

É no processo de rede também que percebemos a ação da FL com as parcerias com as IES. A possibilidade de concentrar em apenas uma ou duas instituições de ensino estrangeiras as parcerias firmadas, estaria fora de cogitação. A necessidade de fortalecer consensos em diferentes espaços de

maneira quase simultânea e a permeabilidade entre as entidades, bem como a necessidade de ampliar a abrangência entre sujeitos de diferentes formações e instituições é fator determinante para criação de consensos. Dota a Fundação, dessa forma, com maior facilidade e de maneira mais ampla, com condições propícias à propagação de consensos hegemônicos. Ao compreendermos que a FL financia institutos e programas fora do Brasil com o intuito de se estudar, justamente, a história e sociedade brasileira, inferimos que os conhecimentos produzidos pelos atores envolvidos influenciam a maneira de pensar e interpretar a sociedade brasileira.

O que não é aparente, e talvez não seja para ser, refere-se aos motivos pelas escolhas específicas dessas IES para realizar as parcerias com a FL, principalmente aquelas com vínculo de tipo 2 (Quadro 05). Por que determinadas instituições e não outras? Quais os critérios que se estabelecem?

A hipótese mais evidente poderia referenciar que as parcerias seriam feitas com as IES melhores ranqueadas do mundo, o que atende parcialmente o desejo da FL em possuir em sua rede de parceiros *think tanks* com expertise e notoriedade no meio acadêmico e político. Ao analisarmos e compararmos, no entanto, as informações de início das parcerias com as IES; a data de fundação da própria Fundação Lemann; e a localização das empresas nas quais Jorge Paulo Lemann é sócio e/ou acionista, levando-se em consideração as características tributárias dos EUA, outra questão desponta.

Como já constatado, temos que a Fundação Lemann, fundada no Brasil, está registrada como um Instituto, sendo inscrito no CNPJ sob o nº 13.691.751/000143. Conforme seu Comprovante de Inscrição de Situação Cadastral, sua abertura se deu em 12/05/2011¹⁹⁴, embora as atividades da FL no Brasil tenham se iniciado antes desta data. Isso se deve a organização *Lemann Foundation*, aberta em Zurique, Suíça, na data de 18 de dezembro de 2001 (Fundraiso.ch., c2021), inscrita sob o número de registro CHE 109.668.357^{195 196}.

¹⁹⁴ Anexo 1 deste trabalho.

¹⁹⁵ Conforme documento do Departamento Federal de Assuntos Internos Suíço, anexo 2 deste trabalho.

¹⁹⁶ Essas informações são confirmadas pelo único documento brasileiro encontrado em nossa pesquisa referente a um contrato de Termo de Cooperação, celebrado entre a *Lemann Foundation* (Suíça) e a prefeitura de São José dos Campos-SP, na data de 18 de agosto de 2010. Este contrato tinha como objetivo ofertar, por parte da Fundação, o curso **de Líderes em Gestão Escolar** para os gestores da área de educação pública. Neste contrato, que se transformou em

Também já sabemos que no dia 10 de setembro de 2013 a *Lemann Foudantion* “da Suíça” normatizou sua inscrição junto à Receita Federal brasileira, e está inscrita sob o CNPJ nº 18.849.093/0001-99¹⁹⁷. Ora, esse emaranhado de nomes homônimos e CNPJ dificultam uma investigação pormenorizada.

Não encontramos em nossa pesquisa nenhum registro norte-americano ligado à Fundação Lemann/*Lemann Foundation* por meio do ETIN (*Employer Identification Number*), o equivalente ao CNPJ brasileiro. Logo, até o ano final do ano de 2011, todo o ato contratual com a Fundação Lemann era representado pela *Lemann Foundation* da Suíça, ou Fundação Estudar. Se houvesse qualquer tipo de doação de terceiros (empresas privadas, pessoas físicas, empresas ligadas ao Grupo Lemann) às instituições como forma de abatimento de imposto brasileiro, às “instituições Lemann”, isso só seria possível por meio da Fundação Estudar.

Posto isto, e levando em consideração três agências internacionais de classificação de IES ¹⁹⁸: 1) *Times Higher Education* (THE); 2) Shanghai Ranking – *Academic Ranking of World University* (ARWU); 3) *Round University Ranking* (RUR) não há evidências que a métrica utilizada pela Fundação Lemann¹⁹⁹, seja a escolha das melhores IES do mundo²⁰⁰.

O Quadro 5 confirma que não é coerente que o critério de melhores universidades do mundo é exclusivo para a Fundação Lemann realizar as

Lei Municipal nº 8.167/10, os dados que indicam a participação da FL são referentes ao registro suíço e não o nome fantasia brasileiro, sendo que não existe nenhum tipo de parceiro da FL especificamente neste serviço prestado (São José dos Campos, 2010). Já em outros Termos de Cooperação, até o ano de 2011 - abertura oficial da “Fundação Lemann brasileira”, os serviços da Fundação Lemann são prestados com o auxílio de um parceiro. Nestas parcerias os dados para a confecção dos contratos, Termos de Cooperação, são dos parceiros legalmente registrados no Brasil. Podemos apontar, como exemplo, a parceria entre a prefeitura do município de São Paulo e a Fundação Lemann, publicado no Diário Oficial dia 21 de junho de 2011, que divulga a realização do curso **Gestão para o Sucesso Escolar**. A instituição que aparece com os dados, porém, como CNPJ, é a ISCP Sociedade Educacional S/A (Universidade Anhembí Morumbi) (São Paulo, 2011).

¹⁹⁷ Anexo 3 deste trabalho

¹⁹⁸ A consultoria chinesa Shanghai Ranking Consultancy é a agência responsável pela construção do **Academic Ranking of World Universities** (ARWU), que classifica as IES desde o ano de 2003 (Shanghai Ranking, c2021). Já o **Round University Ranking** (RUR), foi iniciado a partir do ano de 2010 (Round University Ranking, c2021) e o **Times Higher Education** (THE), a partir de 2011 (Times Higher Education, c2021).

¹⁹⁹ Fundação Lemann (brasileira), Lemann Foundation (suíça) ou Fundação Estudar.

²⁰⁰ Optamos em apresentar as colunas “No anterior à parceria” e “Dois anos antes da parceria”, para ampliar uma possível classificação que a Fundação Lemann poderia se basear para escolher suas parceiras.

parcerias. Isso não significa que em alguns momentos as classificações das universidades não possam ser utilizadas como critério positivo na divulgação dos programas de parcerias e/ou bolsas de estudos das referidas instituições.

Quadro 5 – Classificação das IES norte-americanas parceiras da Fundação Lemann – THE, ARWU e RUR – a partir de 2003*

Nome da Instituição de Educação Superior	Ano de início da parceria com a FL	COLOCAÇÃO								
		No ano da parceria			No ano anterior à parceria			Dois anos anteriores à parceria		
		THE	ARWU	RUR	THE	ARWU	RUR	THE	ARWU	RUR
Columbia	2001	x	10º	5º	x	x	x	x	x	x
Harvard	2008	x	1º	1º	x	1º	x	x	1º	x
Yale	2009	x	11º	10º	x	11º	x	x	11º	x
Stanford	2009	x	2º	4º	x	2º	x	x	2º	x
Illinois Urbana-Champaign	2009	x	25º	75º	x	26º	x	x	26º	x
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	2015	5º	3º	6º	6º	3º	5º	5º	4º	4º
Califórnia	2017	15º	12º	25º	14º	12º	24º	16º	12º	23º

* Não estão contempladas na tabela o Instituto de Pesquisa Steadman Philippon e a Universidade Johns Hopkins.

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro fator percebido é referente ao *Swiss Federal Institute of Technology*, situado em Zurich, na Suíça, que no ano base de 2011 esteve na 15ª colocação na THE; 23ª na ARWU e 9ª na RUR; já no ano base de 2021 ocupou, respectivamente, as posições 14ª, 21ª e 8ª, THE, ARWU e RUR. Ora, quais seriam os impeditivos de trabalhar com a universidade suíça, levando em consideração a sua classificação geral mundial, bem como a facilidade no trato entre “as Fundações Lemann”? Indo em outra direção, a ocorrência da primeira parceria entre a FL e uma IES foi realizada com a Universidade de Columbia, no ano de 2001 (Quadro 5). Frisamos que esta universidade se encontra no estado de Nova Iorque e naquele ano se deu a criação do *Lemann Center of Brazilian Studies* em Columbia.

Colocado isso, a métrica que a FL utiliza para suas parcerias não se relaciona exclusivamente com o possível *status* acadêmico das IES, mas também considera suas localizações geográficas. E isso incide na possibilidade concreta de abatimentos e/ou redução de cargas tributárias devidas às empresas que compõem o conglomerado do qual a Fundação Lemann faz parte.

Para abordarmos isso, retrocederemos ao ano de 1993, quando os ex-sócios majoritários do Banco Garantia, Jorge Paulo Lemann, Marcell Telles e Beto Sicupira, inauguraram a primeira empresa brasileira de investimento caracterizada pelo tipo *PE*: a GP Investimentos, já citada anteriormente.

Em pouco tempo, a GP Investimentos se transformou na maior empresa desse tipo da América Latina. Lembramos que, ao contrário da BV que possui negociações no pregão de maneira aberta, as empresas de *Private Equity* caracterizam-se pela criação de fundos financeiros para investir em outras empresas privadas. O fundo é formado por pessoas físicas e jurídicas que depositam a confiança na investidora para representá-los na compra e venda de participações acionárias em outras empresas, rentabilizando os montantes iniciais a partir da evolução financeira da empresa investida.

Preferencialmente, a entrada de empresas de investimento (GP Investimentos), pelo número de ações ordinárias adquiridas, concede um lugar no conselho da empresa da qual adquiriu ações, órgão máximo deliberativo.

Ora, como já mostrado na seção 2, as relações comerciais destes tipos de empresas, que são a expressão singular de negociação no atual desenvolvimento do capital, se mostram difíceis de serem acompanhadas e investigadas. Isso ocorre por uma série de fatores relacionados à como se desenvolveu, no processo histórico, o que culmina com a financeirização do capital.

Assim como no processo de financeirização do capital, onde o lastro material fica cada vez menos evidente, na transformação do M para o M' (Marx, 2017), coisa semelhante ocorre na composição das empresas e nos marcos históricos que as constituem. Os acionistas são inúmeros, compostos por firmas de tipo Sociedades Anônimas (S.A) que, por sua vez, são proprietárias de outras empresas do mesmo tipo. Por isso elas se dinamizam reinvestindo e capitalizando-se entre si, em um emaranhado de CNPJs e procuradores, que em muitos casos representam inúmeros acionistas e distintas firmas.

Esse é um dos motivos que dificulta apontarmos as relações de causa e efeito direta entre os negócios do grupo que forma fundos de investimentos ligados a Jorge Paulo Lemann, e suas respectivas investidas na educação pública.

É possível estabelecermos, no entanto, um marco na história do desenvolvimento desses negócios e as aproximações com as IES. Como? Ora, os valores doados às IES, com a abertura dos centros de estudos e pesquisa Lemann, se materializam em espaços de tempo muito próximos de grandes negociações das empresas que administram fundos de investimentos ligados à acumulação de riqueza de JPL.

A GP Investimentos, além do escritório em São Paulo, possuía escritório em Nova Iorque (EUA), onde concentrava suas operações de negociações. Em 1997, a GP Investimentos, ainda sob o controle de Lemann, Telles e Sicupira, foi responsável por arrematar a malha Sul da Rede Ferroviária Federal, no leilão de privatização que aconteceu durante o governo de FHC, criando a América Latina Logística (ALL). Alex Behring²⁰¹ foi escolhido para ser o presidente da recém-privatizada rede ferroviária. Isso significa que as atividades inerentes às formações de fundos de investimento tinham recolhimento de impostos para o município e estado de Nova Iorque, a princípio. No ano de 2003, a GP Investimentos passou a ser controlada por outros sócios, seus fundadores se retiraram da empresa. Em 2004, porém, o trio de empresários voltou a se reunir em outra *private equity*, a 3G Capital²⁰², com sede em Nova Iorque, tendo o mesmo Alex Behring como presidente.

A primeira aposta internacional da 3G Capital, juntamente com a *The Children's Investment Fund* (TCI²⁰³), foi a companhia ferroviária CXS²⁰⁴ dos E.U.A. Após batalha judicial entre a presidência da CXS contra a 3G Capital e a TCI que, juntas, detinham 20% da empresa ferroviária, a 3G e o TCI conseguiram indicar cinco nomes, de doze, para compor o conselho da CXS. Para compreendermos os valores financeiros e o tamanho da CSX (Figura 10), no ano de 2008 a CSX pagou aos seus acionistas dividendos no valor de US\$ 308

²⁰¹ Alex Behring é cotado atualmente como o homem nº 5 do grupo 3G Capital.

²⁰² O que iremos nos referir a 3G Capital, na verdade, refere-se às ações de um grupo que corresponde a três empresas homônimas: *3G Fund LP*, *3G Capital Partners LP* (as duas registradas nas Ilhas Cayman e operando nos EUA) e 3G Capital Participações (Brasil – CNPJ nº 09.813.848/0002).

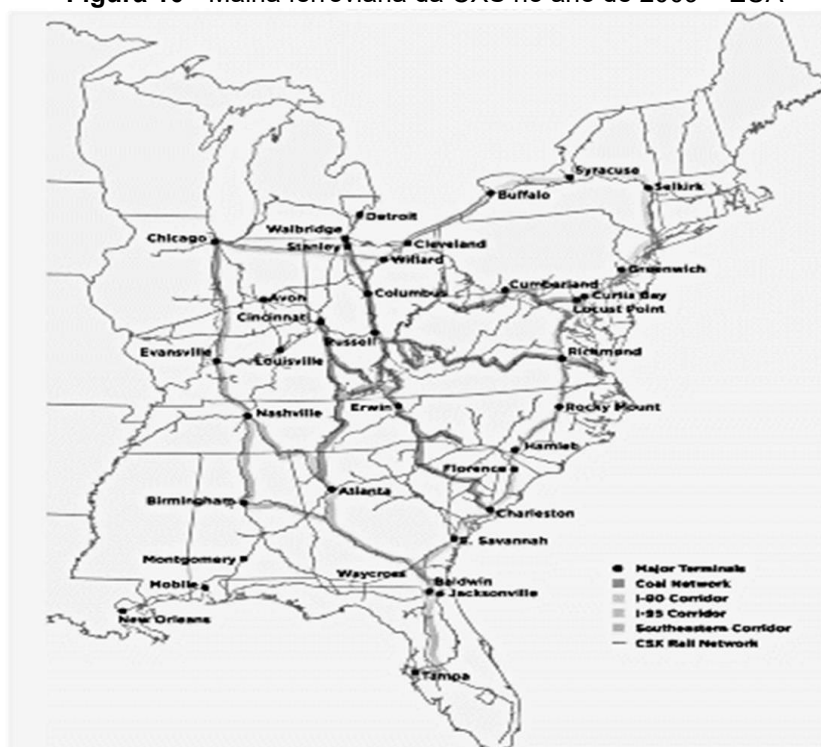
²⁰³ Este caso é bastante interessante, pois um fundo financeiro criado na Inglaterra, para auxiliar crianças em vulnerabilidade social é acionista de empresas privadas transnacionais.

²⁰⁴ Segundo dados de 2006 (Companhias Privadas, 2006), as empresas ferroviárias privadas eram responsáveis pelo transporte de cerca de 40% das cargas existentes em solo americano. E a CSX estava, naquele momento histórico, entre as quatro maiores empresas desse setor.

milhões, no ano de 2009 este valor foi de US\$ 345 milhões (CSX Corporation, 2009).

Em 2004 a AMBEV, controlada pelo grupo 3G Capital, se funde com a cervejaria belga Interbrew, por meio de troca de ações entre as duas firmas, e foi criada a INBEV. A fusão gerou 9 bilhões de euros em troca de ações entre as empresas cervejeiras: apesar da firma ser originária da belga, nesta época contava com operação de comercialização em 21 países nas Américas, Europa e Ásia e detinha 200 rótulos de cerveja²⁰⁵ (Vianna, 2004, p.16).

Figura 10 - Malha ferroviária da CXS no ano de 2009 – EUA



Fonte: CXS Corporation (2009, p. 18).

²⁰⁵ A tendência comum às empresas no desenvolvimento capitalista é a fusão e/ou incorporação de uma sob a outra. No exemplo da fusão a AMBEV e a Interbrew não significa que as duas não possuíam fatias significativas dos mercados, longe disso. A geração de caixa –EBITDA - da Ambev no ano de 2003 foi de R\$ 3,07 bilhões, enquanto no mesmo período a da Interbrew foi de 1,498 bilhões de euros. Porém, frente a concorrência, a única maneira de ampliar sua lucratividade e os territórios com a presença de seus produtos – dando retorno requerido aos acionistas – é por meio das fusões e formação de grandes holdings. Assegura-se desta maneira um desenvolvimento mais rápido para ampliar maior espaço no mercado e consequentemente aumentar as vendas dos seus produtos. Segundo Vianna (2004) a AMBEV possuía, até o mês de julho de 2004, 66,4% do mercado brasileiro de cerveja, 32 fábricas nacionais e 02 no exterior. Fazia-se presente em 7 países (Rocha, 2017) e com sua capacidade produtiva de 7,3 bilhões de litros anuais a AMBEV era a 5ª maior cervejaria do mundo. A norte americana Anheuser-Busch em 1ª posição, SABMiller (fusão em 2002 da sul-africana SAB e norte-americana Miller) em 2ª posição, belga Interbrew na 3ª, a holandesa Heineken na 4ª posição (Rocha, 2017). A criação da INBEV fez da fusão o maior grupo de cervejaria do mundo (Vianna, 2004).

No ano de 2008 uma nova fusão aconteceu, desta vez entre a INBEV e sua maior concorrente, a Anheuser-Busch (AB). Formou-se o grupo AB INBEV²⁰⁶ que detinha, logo após sua formação, o mercado de cervejas no mundo com as seguintes porcentagens: 21% do mercado chinês; 50% do estadunidense; 20% do russo; 69% do brasileiro e 10% do mercado alemão²⁰⁷ (Anheuser-Busch Inbev, 2008). Em 2015, para adentrar em mercados ainda não explorados, como os do continente africano, a fusão entre a AB INBEV e a SABMiller aconteceu, formando o grupo AB InBev-SABMiller. Em 2018, “nova fusão” foi responsável pelo conglomerado chegar a responder por 28% de toda a cerveja produzida no mundo (PGM Capital, 2018).

A 3G Capital, a partir do início do século XXI, portanto, ganhou destaque nas transações internacionais e participações acionárias de diversas empresas em distintos segmentos. Inclusive empresas “antigas”²⁰⁸, que já pertenciam ao “trio capitalista”²⁰⁹, passaram a ser controladas e ganharam reforço financeiro a partir do fundo da 3G Capital.

De acordo com *Form – 20F* - declaração anual e obrigatória a ser realizada por firmas estrangeiras que atuam nos EUA - a diferença comparativa de 2004, antes da fusão com a cervejaria norte-americana, com 2019, após a finalização de todas as fusões, é grande frente a capacidade produtiva e a geração da mais valia. Podemos expor estes dados por meio das plantas industriais, da capacidade produtiva de bebida por hectolitro²¹⁰ e dos dividendos distribuídos.

Em 2004 a INBEV informou por meio do *Form – 20F* que possuía 51 plantas industriais de cerveja e bebidas não alcoólicas, destas, 32 no território brasileiro; 11 nos demais países da América Latina; 01 em Londres e 07 em cidades canadenses (USA, 2004). Já em 2019, o número total de plantas

²⁰⁶ Chamamos atenção especial para o fato do rótulo Budweiser, da cervejaria Anheuser-Busch, ser destaque nacional nos EUA. Esta fusão em especial, criando a AB INBEV, sedimentou a entrada do grupo 3G Capital em solo norte americano.

²⁰⁷ Embora os dados representem o market shared em cervejas, a AB INBEV também tem sua linha de bebidas não alcoólicas; sucos, refringentes, refrigerantes não gaseificados e chás, além de possuir plantas industriais de engarrafamento de bebidas parceiras como a Coca-Cola e a PepsiCo.

²⁰⁸ O trio de empresários, com o nome de Grupo Garantia (referente ao Banco Garantia) adquiriu as Lojas Americanas em 1982, a cervejaria Brahma em 1989 e a cervejaria Antarctica em 1999, formando assim a AMBEV (*Americas' Beverage Company* – Companhia Americana de Bebidas) (Corrêa, 2013).

²⁰⁹ Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira.

²¹⁰ Medida de capacidade equivalente a 100 litros.

industriais de bebidas era de 229, sendo que “[...] 184 produziam somente cerveja e outras bebidas alcoólicas a base de malte; 13 produziam somente refrigerantes; e 32 produziam cerveja, outras bebidas alcóolicas e refrigerante” (USA, 2019, p.47. Tradução nossa). Do número total, 34 estão localizados na América do Norte (USA, 2019). Em outros termos, 14,9% das cervejarias da INBEV, naquele ano, se situavam em território americano.

De acordo com o endereço eletrônico oficial norte-americano da AB INBEV, eram 12 as principais plantas industriais nos Estados, Unidos em 2021²¹¹. De acordo com a própria informação oficial foram listadas apenas as indústrias *flagship*”, isto é, as indústrias carro-chefe, que eram as principais em tamanho, volume de produção e controle acionário da AB INBEV (Quadro 6).

Quadro 6 - Principais Indústrias de Bebida da AB INBEV nos EUA, em 2021

Nº	Cidade	Estado
01	Columbus	Ohio
02	Los Angeles	Califórnia
03	Newark	Nova Jérsei
04	Williamsbug	Virgínia
05	Fairfield	Califórnia
06	Fort Collins	Colorado
07	Houston	Texas
08	Jacksonville	Flórida
09	Merrimack	Novo Hamsphire
10	St. Louis	Missouri
11	Baldwinsville	Nova Iorque
12	Cartersville	Geórgia

Fonte: Anheuser-Busc INBEV (c2021).

Isso não significa que, para além das 12, não possam existir mais indústrias. Apontamos isso, pois, a partir de 2015, a produção e o mercado cervejeiro, das pequenas e médias cervejarias artesanais, se tornou mais expressivo em volume de venda no mundo. Por sua vez, o movimento do capital é fazer com que as grandes indústrias incorporem as pequenas. No Brasil, por exemplo, a Cervejaria Colorado (na cidade de Ribeirão Preto- SP) foi comprada em 2015 pela AB INBEV (Turioni, 2015). Há, pois, grandes possibilidades que as

²¹¹ É importante lembrarmos, embora não seja nosso objetivo discutirmos o tema, o processo de desindustrialização em curso no capitalismo, que se manifestou/manifesta tanto no EUA, como no Brasil (Cano, 2012; Pochmann, 2023), enquanto um dos processos constituintes da crise estrutural do capital em curso (Mészáros, 2010), é significativo para entendermos o movimento de expansão/retração da indústria capitalista.

indústrias que outrora pertenciam aos pequenos e médios industriais, e agora estão sob o controle da AB INBEV, não apareçam como plantas industriais principais, como é o caso das cervejarias artesanais estadunidenses *Four Peaks Brewing*, *Breckenridge Brewing*, *Golden Road Brewing*, *Elysian Brewing*, compradas em 2015 (Kieler, 2016).

Da mesma forma, no ano de 2004, a produção total de bebidas, alcóolicas e não alcóolicas, do grupo foi de 158,1 milhões de hectolitros (USA, 2004); enquanto em 2019 o valor total foi de 561 milhões de hectolitros, um aumento da capacidade produtiva em 354,83%. Isso se traduz no aumento ao valor dos dividendos pagos aos acionistas: enquanto em 2014 a INBEV distribuiu o equivalente a US\$ 341,40 milhões²¹², em 2019 este valor passou para US\$ 5 bilhões, um aumento de 1464% de distribuição de dividendos entre os acionistas²¹³.

Assim, todos os dados reunidos até esse momento indicam os EUA como um mercado importante para a INBEV: o valor pago aos acionistas americanos cresceu, entre 2004 e 2019, apesar das mudanças havidas nas plantas industriais. Isto pode ajudar-nos a entender o porquê das escolhas da FL para parcerias internacionais, na área educacional, recaírem principalmente em IES americanas: nesse país estavam alguns de seus principais interesses no campo dos investimentos e da lucratividade; logo, também, ali se situariam alguns de seus maiores interesses, em termos de formação, no campo ideológico.

O exemplo, posto anteriormente, remete-nos a apenas uma das grandes empresas que estão sob o controle da 3G Capital. Vale lembrarmos – conforme Figura 1, na qual apresentamos um esquema das empresas que pertencem ao conglomerado 3G-Lemann– que temos outras companhias de grande porte criadas/adquiridas ao longo dos anos: Lojas Americanas, Empreendimentos São Carlos, RBI – rede de restaurantes, dentre outras.

²¹² A Declaração Anual 20- F de 2004 (USA, 2004) a INBEV na página F5 (folha 157) informa o valor em reais, totalizando R\$ 998,9 milhões. Utilizamos a cotação do dólar no ano de 2004 (IPEA, 2021c), em R\$ 2,9259, para chegarmos ao valor em dólar. A informação do Relatório Anual 20-F de 2019 da AB INBEV já faz as demonstrações contábeis e financeiras em dólar.

²¹³ Em termos comparativos, o aumento expressivo dos dividendos é acompanhado pelo aumento da fortuna pessoal de Jorge Paulo Lemann, de US\$ 2,6 bilhões em 2014, para US\$ 16,9 bilhões em 2020 (BBC Brasil, 2005; 2021).

4. A FUNDAÇÃO LEMANN COMO OBJETO DE PESQUISA E SUA ATUAÇÃO NO CAMPO EDUCACIONAL (SEGUNDA PARTE)

Na última seção de nossa tese, apresentamos as ocorrências de menções de agradecimento feitas para a FL nos trabalhos que compõem o levantamento realizado para a construção desta tese. A partir delas, evidenciamos uma rede internacional que a Fundação construiu e da qual faz parte.

Concomitantemente, indicamos que as relações internacionais estabelecem sincronismo temporais com o desenvolvimento e crescimento do conglomerado 3G Capital, bem como as atividades do empresário Jorge Paulo Lemann. Isso demonstrou como a FL, no escopo dos trabalhos levantados, foi legitimada como uma autoridade para debater, problematizar e criar soluções frente às demandas relacionadas à educação no Brasil e em outros países. Evidentemente, as relações internacionais, bem como a rede de relações com organizações nacionais, tais como UNDIME, CONSED, Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, também apresentadas, confluem para este mesmo propósito.

4.1 Mecanismos para construção de autoridade e legitimidade da FL sobre a educação

Para a sua constituição como **autoridade objetiva sobre a educação** – elemento importante que foi se constituindo por meio das ações já mencionadas, com ou sem este objetivo explícito – trataremos agora de outros mecanismos de ações envolvendo a FL, que corroboraram a construção da legitimidade no debate sobre a educação e suas políticas.

Posto isto, identificamos três eixos de ações que só podem ser encarados separadamente para fins de sistematização e descrição. O primeiro eixo refere-se à editoração das revistas (tipo *magazine*²¹⁴): **Revista Nova Escola** (RNE) e

²¹⁴ Segundo Santos, N. (2022), considerando o caráter polissêmico das palavras na língua portuguesa, devemos distinguir entre o que são as publicações de tipo *magazine*: “Uma revista é uma publicação regular que, por meio de artigos, entrevistas e narrativas pessoais, pode tratar ou de notícias e assuntos diversos ou de um tema específico. Em inglês, são as “**magazines**”. As revistas visam o público que tem interesse nestes assuntos ou temas, usam uma linguagem coloquial e compreensível para a maioria das pessoas e, quando impressas, possuem um formato de livreto contendo diversas ilustrações e fotos” (*Op. cit.*, grifo da autora).

Revista Gestão Escolar (RGE), que a partir de abril de 2016 passaram a ser de responsabilidade da FL. A participação de sujeitos individuais representantes da FL no debate público sobre a educação e suas políticas, a partir das aparições nos trabalhos, representa o segundo eixo. E o último eixo remete à criação por parte da Fundação de uma plataforma para divulgação de dados e informações sobre a educação pública no Brasil: a **Plataforma Qedu** e a utilização desta plataforma como referência e fonte de pesquisa em trabalhos acadêmicos.

No primeiro eixo, as problematizações e discussões realizadas, tendo a RNE e a RGE como objeto de estudo, possuem diferentes recortes temporais e temáticos. Farias, Bicca e Borchard (2020), por exemplo, analisaram a seção **Questão de Ensino** da RNE nas edições de março de 2015 a março de 2016. Marin (2020) analisou as reportagens de capa da RNE entre os anos de 2014 a 2019.

Já os trabalhos de Furlanetto, Klein e Cunha (2019), e Klagenberg (2016), são exposições descritivas. O trio de autores realizou uma **comparação técnica e de diagramação entre a RNE e outras duas revistas de tipo *magazine***. Klagenberg (2016), por sua vez, também expôs os **níveis de exercícios matemáticos** exemplificados na revista. Oliveira (2016) debruçou-se nas matérias da RNE sobre **Avaliação Externa** e Pinto (2018) debateu como a RNE encara o **componente curricular escolar de História**.

Embora não seja nosso foco nesta seção, não nos furtamos em sinalizar igualmente os trabalhos de Pereira (2019) e Carvalho (2018) pelo trato criterioso com o objeto, repertório de conhecimento e rigorosidade teórico-metodológica no desenvolvimento de suas pesquisas. A dissertação de Pereira (2019) teve como foco de análise a **concepção docente elaborada e requerida pela Revista Nova Escola**. Já a dissertação de Carvalho (2018) problematizou o **tipo de gestão escolar e educacional anunciado e defendido pela Revista Gestão Escolar**. Enfatizamos, contudo, que nosso foco neste momento não é tratar dos conteúdos ideológicos das revistas, até porque já indicamos – pelo trabalho de Cássio (2018; 2019), na seção anterior – tal aspecto. Indicação esta, inclusive, reforçada pelas análises de Ramos (2020), Romeu (2018), Strasburg e Corsetti (2020), Marin (2020), por exemplo.

A proposta aqui é evidenciar o momento de transição entre o grupo empresarial que comandou a publicação das revistas até abril de 2016 e que

passou, posteriormente, a ser conduzido pela Fundação Lemann. A primeira edição da Revista Nova Escola (RNE), lançada pela Fundação Victor Civita²¹⁵ (FVC) ocorreu em 1986 (Furlanetto; Klein; Cunha, 2019; Carvalho, (2019), com a missão de colaborar para a melhoria do ensino básico no Brasil (Carvalho, 2018, p. 78). Antes mesmo da criação da RNE, Victor Civita, proprietário e criador da Editora Abril²¹⁶, contudo, por meio da editora, já tivera duas experiências de lançamento de revistas voltadas à área educacional, no mercado brasileiro²¹⁷. As Revistas **Escolas** e **Professora Querida**, respectivamente, com o início de suas publicações em 1972 e 1983, foram descontinuadas em poucas edições, frente ao prejuízo que causaram à Editora Abril (Carvalho, 2019).

A manutenção da RNE só foi possível pois, desde sua primeira edição, a FVC recebeu financiamento de empresas privadas e assinou contrato com o MEC para distribuir pelo menos um exemplar da revista para cada uma das 220.000 escolas públicas, à época, de 1º Grau no Brasil. Cabe ressaltar que o financiamento público correspondia a 70% das publicações da RNE. Dessa forma, nos primeiros anos de existência a revista contava com uma tiragem de 300 mil cópias (Romeu, 2018), e com um público estimado entre 1,5 a 2 milhões de leitores (Ramos, 2020).

Embora o financiamento inicial tenha se dado pelo Estado, a Editora Abril não tinha exclusividade de publicação para o setor público: Ramos (2020) aponta que a comercialização da RNE, até 2014, foi comercializada “em bancas de jornal [e] disponibilizada por assinaturas anuais”, por um preço razoavelmente baixo (p. 2).

Em 1991, durante o governo de Fernando Collor de Mello, a tiragem da revista para as escolas públicas caiu de 370 mil exemplares para apenas 4 mil,

²¹⁵ Victor Civita foi um jornalista e empresário brasileiro (1909-1990), fundador da Editora Abril no ano de 1950, com a publicação da revista em quadrinhos **O Pato Donald's**. Além disso, de 1966 a 1976 publicou a revista mensal **Realidade** e, em 1968, tendo o jornalista Mino Carta como diretor, iniciou a publicação da revista **Veja**, até hoje em circulação (Editora, c2024). Até o ano de 2017 a Editora Abril manteve em circulação as revistas: “Cosmopolitan, Elle, Boa Forma, Mundo Estranho, Arquitetura, Casa Claudia, Minha Casa, Veja RIO e Bebe.com” (Furlanetto; Klein; Cunha, 2019, p. 4).

²¹⁶ Atualmente Grupo Abril.

²¹⁷ Parece-nos que o intento em melhorar a educação no Brasil, para Victor Civita, só ocorreu efetivamente com a criação da Fundação Civita e com financiamento público, como veremos em seguida.

e no final de 1992, com o governo de Itamar Franco²¹⁸, houve “[...] a retomada do convênio [...] e a revista conseguiu recuperar e superar sua antiga tiragem” (Ramos, 2020, p. 2). Em 2009, a RNE chegou à tiragem de 800 mil exemplares no total, quando somados os exemplares disponíveis nos pontos de vendas, assinaturas e distribuição nas escolas (Ramos, 2020).

O MEC realizava a compra direta com a Editora Abril até o ano de 2010; em 2011, ano da criação do Programa Nacional Biblioteca nas Escolas-Periódicos (PNDE Periódicos), a RNE passou a ser adquirida pelos editais deste programa. De 2011 a 2014, gradativamente, os exemplares distribuídos nas escolas diminuem, chegando a 181.000 exemplares em 2014, ano no qual o PNDE Periódicos foi suspenso (Marin, 2020).

Mesmo com a criação da **Nova Escola Online** em 1998 (Carvalho, 2018), de acordo com Pereira (2019), o ano de 2013 marca o jornalismo impresso no Brasil, quando o forte apelo às/das mídias digitais tomara o espaço antes ocupado pelas informações no papel. Aparentemente a FVC não conseguiu se manter competitivamente no mercado virtual. Com isso, e acrescenta-se que a perspectiva de deterioração das finanças da FVC estava em curso, em 2014 a fundação passou por um enxugamento e reestruturação de sua equipe: demissão em massa e rebaixamento salariais (Pereira, 2019). Em 2015, a distribuição das revistas nas escolas é interrompida - quando novamente o programa governamental foi suspenso - e passa a ser disponibilizada “exclusivamente para assinantes e sua tiragem [...] [foi] de 120 mil exemplares impressos” (Ramos, 2020, p. 2).

A Revista Gestão Escolar (RGE), também publicada inicialmente pela FVC, foi criada em 2009 e teve como propósito

[...] contribuir para o melhor desempenho do trabalho de diretores escolares, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais e com a proposta de publicações bimestrais de matérias que tratassem de assuntos relacionados ao dia a dia destes profissionais, de forma prática e sempre focada em soluções para o dia a dia da escola (Carvalho, 2018, p. 107).

²¹⁸ Itamar Franco, vice-presidente do Brasil na chapa de Fernando Collor de Mello, assumiu interinamente o governo federal em 02 de outubro de 1992, com o início de impedimento de Collor. Em 29 de dezembro do mesmo ano, quando o presidente Collor renunciou formalmente ao cargo, Itamar Franco assumiu definitivamente a presidência, permanecendo até a posse, em 1º de janeiro de 1995, do novo presidente eleito, Fernando Henrique Cardoso.

O motivo de sua criação foi a identificação, pela equipe editorial da RNE, de problemas escolares relacionados à formação “[...] precária e o pouco apoio aos gestores escolares, diretores e coordenadores pedagógicos” (Carvalho, 2018, p. 123).

De 2009 a 2014 as impressões da RGE acompanharam os projetos da RNE: assim, nos pontos de venda poderiam ser adquiridas juntas, com valores promocionais e, para o poder público, a revista voltada à gestão escolar era entregue como parte do PNDE-Periódicos (Carvalho, 2018).

No ano de 2015, a Fundação Lemann (FL) financiou a criação da Associação Nova Escola, inscrita sob o CNPJ nº 23.741.834/0001-53, e a partir de abril de 2016, a FVC oficializou publicamente entrega dos direitos de publicação das duas revistas, RNE e RGE, para a FL (Pereira, 2016). No entanto, o autor Ratier (2019) – que fez parte do corpo editorial da FVC - relata que de maneira sigilosa, já no ano de 2015, as equipes responsáveis pelas revistas estavam cientes desta mudança.

Durante o processo de transição da fundação mantenedora, FVC para FL, em meados de 2015, foi lançada a multiplataforma digital Nova Escola, que em 2017 foi reduzida à Nova Escola Digital (novaescola.org.br) (Ramos, 2020). Em 2018, a última edição impressa – nº 70 - da RGE foi publicada. Já no ano seguinte, em 2019, foi a vez da RNE, que terminou com sua versão física no mês de outubro, na edição de nº 326 (Acervo, c2023). Atualmente, a RGE se mostra como uma seção jornalística no endereço eletrônico da novaescola.org.br, e a RGE como um portal eletrônico voltado à educação.

Isso vai ao encontro, como vimos na seção 2, tanto do crescimento e da importância alcançada pelos conglomerados como o grupo Lemann no quadro geral do desenvolvimento capitalista no país, a partir da segunda metade dos anos 2010, quando se aprofunda, contraditoriamente, a crise do Capital; como vai ao encontro da centralidade assumida pelas entidades como a FL nos processos de lucratividade destes grupos, já que ao assumir a direção de duas revistas, a Fundação assumiu, de fato, os rumos pela produção de duas mercadorias.

O **segundo eixo** está vinculado a pessoas físicas, sujeitos individuais, que estiveram, ou ainda estão ligados à Fundação Lemann de alguma maneira. As falas desses sujeitos repercutem e são vinculadas em publicações acadêmicas,

isto é, ganham amplitude e, de acordo com o público que consome e ou acessam essas informações, acabam respaldando as ações realizadas e as políticas defendidas pela FL.

Mila Molina, gerente de qualidade da FL ²¹⁹, enfatizou que a implementação da BNCC no Brasil auxiliaria a “[...] construção de um sistema educacional coeso e coerente” (Souza, 2017, p. 179). Para embasar seu argumento, Mila Molina utilizou dados e informações tratados pela plataforma QEdu e apontou que as redes públicas de ensino que contam com parcerias de instituições privadas voltadas à qualidade da educação, alcançam melhores resultados (Souza, 2017). Acentuamos, neste caso que Mila, além de estar vinculada formalmente à Fundação, utiliza – para defender seu posicionamento - de uma ferramenta desenvolvida pela própria organização.

Em Casemiro, Soares e Moraes (2021), encontramos a opinião de dois sujeitos individuais intimamente envolvidos com a FL. O primeiro, Gabriel Corrêa, gerente de políticas educacionais do TPE, afirmou que o Brasil, em todos os aspectos, pecou nas políticas voltadas à alfabetização, e o segundo, Denis Mizne, diretor executivo da FL, apontou que – caso as crianças comesçassem a ser alfabetizadas no 2º ano do ensino fundamental, os índices alarmantes de analfabetismo poderiam ser mudados²²⁰. Embora tenhamos certa afinidade com os nomes dos movimentos e organizações ligadas ao empresariado brasileiro, os atores marcam posições como se representassem instituições distintas, no entanto, ideologicamente a posição é unívoca.

Jerry Dávila ²²¹, diretor do *Lemann Institute for Brazilian Studies* da Universidade de Illinois (EUA), foi entrevistado por Jailson Pereira da Silva, professor titular da Universidade Federal do Ceará (Silva, J. 2019). O entrevistado, titular da cadeira Jorge Paulo Lemann, no campo da História do Brasil, na Universidade de Illinois, foca suas investigações sobre as problematizações raciais na história do Brasil (Silva, J. 2019). Apontamos,

²¹⁹ Acreditamos que os cargos e funções desempenhados pelos sujeitos mencionados correspondem ao período em que os trabalhos explicitados neste eixo foram publicados.

²²⁰ E ao analisarmos o trabalho de Casemiro, Soares e Moraes (2021), identificamos que as entrevistas ocorreram no ano de 2017.

²²¹ Mencionado na subseção da seção anterior – **3.4 Parcerias internacionais, apoio e financiamento em pesquisa** - o trabalho de Carvalho e Corrêa (2016) também se refere a uma entrevista com o Prof. Jerry Dávila.

curiosamente, que apesar da existência do Instituto e de seu diretor concentrar seus estudos na área da História, não evidenciamos nenhum trabalho em nosso levantamento que fizesse menção ao programa Lemann da Universidade de Illinois, vinculado à área de conhecimento em questão²²².

Em 2018, Gustavo Cravo de Azevedo publicou a entrevista realizada com Marcelo Burgos, professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, (Azevedo, 2018). Prof. Burgos, em determinado momento da entrevista concedida, afirmou que o papel da FL foi muito benéfico e preponderante na elaboração da BNCC, já que a fundação promoveu o contato e a troca de experiência entre os membros internacionais (Chile, Austrália e Estados Unidos) pertencentes a comissão que elaborou os conteúdos da proposta curricular (Azevedo, 2018).

Embora Marcelo Tadeu Baumann Burgos, entrevistado em Azevedo (2018), seja um entusiasta das políticas educacionais de caráter empresarial ²²³, não é este o fato que o vincula à FL. Desde 2010, o Prof. Burgos é pesquisador associado ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd-UFJF) (Azevedo, 2018; Burgos, 2024). Ocorre que, de acordo com Lima (2023), a CAED-UFJF, de um modo peculiar – por meio da Fundação CAEd, associação privada criada com a finalidade de viabilizar financiamento privado em pesquisas desenvolvidas em uma universidade pública – recebeu recursos de diversos OM, empresas privadas, organizações filantrópicas, bancos nacionais e outros órgãos públicos para desenvolvimento, aplicação e análise de avaliações em larga escala (Lima, 2023).

Indo de encontro à posição assumida por Burgos, Lima (2023), por meio de sua pesquisa, comprova que o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd-UFJF²²⁴) se enquadra como um intelectual orgânico do Capital, responsável pelas análises das avaliações educacionais em larga escala no Brasil e por dar suporte acadêmico-científico às pesquisas desenvolvidas, que balizaram as ações do TPE, bem como a

²²² Identificamos na área da História o trabalho de Wicks (2017) que, apesar de agradecer o financiamento recebido pela Fundação Lemann, vinculou-se à Universidade da Califórnia.

²²³ Para tal, cf. seu currículo Lattes (Burgos, 2024).

²²⁴ O autor aponta que a melhor perspectiva para analisar o CAEd é compreendê-lo como um complexo, Complexo CAEd, por agrupar um centro de avaliação educacional, um programa de pós-graduação e uma fundação privada (Lima, 2023).

implementação das BNCC. Lima (2023) ainda demonstra que o CAEd participa ativamente de um processo de financeirização via rede instituições envolvidas em avaliações de larga escala. Alguns projetos de pesquisa desenvolvidos pelo prof. Marcelo Burgos contam com financiamento do CAEd-UFJF (Burgos, 2024), que por sua vez, possuem fontes de financiamento de empresas públicas e privadas.

Em outro trabalho que evidencia a exposição de sujeitos ligados às demandas da FL, temos Schmidt (2019). A autora se propôs a analisar, por meio da Análise Crítica do Discurso, as falas empregadas nas entrevistas e sabatinas realizadas aos presidentiáveis das eleições de 2018 pela TV Cultura. Para as entrevistas foram chamados, na composição da banca de entrevistadores, representantes de diversas áreas para anunciarem questões específicas sobre educação, saúde, economia, dentre outros. Apresentamos o Quadro 7 sobre os emissores dos questionamentos realizados na área da educação para cada presidentiável:

Quadro 7 – Identificação dos emissores das perguntas na entrevista aos presidentiáveis de 2018 – Debate TV Cultura.

(cont.)

Nº	Entrevistado	Anunciador da questão	Cargo/ Instituição
01	Álvaro Dias	Olavo Nogueira Filho	Diretor de políticas educacionais - TPE
02	Ciro Gomes	Ilona Becskehazy ²²⁵	Consultora Educacional
03	Henrique Meirelles	Celso Melo	Cientista Político-Insper
04	Manuela D'Ávila	Camila Pereira	Diretora de Educação - Fundação Lemann
05	Geraldo Alckmin	Priscila Cruz	Presidente Executiva - TPE

²²⁵ Na apresentação de sua pesquisa, Schmidt (2019) aponta que a emissor da questão educacional para Ciro Gomes foi Elona Beth, porém, pelo tipo de questão feita, tratando da educação do estado do Ceará e do município de Sobral (CE), fomos compreender de fato de quem se tratava. Ao acessarmos a entrevista (Roda Viva - Ciro Gomes - 28/05/2018 via *YouTube*) percebemos que se tratava de Ilona Becskehazy que foi diretora executiva da Fundação Lemann de 2003 a 2010 (Fundação Lemann, 2003 [...] 2020). Ilona, antes de realizar a pergunta voltada a Ciro Gomes na entrevista, foi apresentada como consultora educacional. No entanto, Ilona participou da elaboração do plano de governo do próprio Ciro Gomes. Em maio de 2020, Ilona assumiu o cargo de Secretária de Educação Básica do MEC (governo Jair Messias), a convite do então Ministro da Educação Abraham Weintraub, sendo exonerada em julho do mesmo ano (Cafardo, 2020).

Quadro 7 – Identificação dos emissores das perguntas na entrevista aos presidentes de 2018 – Debate TV Cultura.

(conc.)			
06	Jair Messias	Mozart Neves	Diretor de articulação e inovação do Instituto Ayrton Senna

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com exceção do autor que se dirigiu a Henrique Meirelles, os outros representantes da área de educação são relacionados às organizações pertencentes ao TPE, e duas pessoas são vinculadas diretamente à FL.

Coelho (2020) problematiza e discute sobre as relações que envolvem a educação escolar frente à pandemia do Covid-19 no Brasil. Para diminuir o avanço da doença, as escolas públicas necessitaram se adequar ao imperativo da doença e propor as atividades pedagógicas à distância, como forma de compensar minimamente o afastamento das salas de aula.

O autor tratou também das especificidades das normativas legais propostas pelos estados brasileiros nortistas que estabeleceram estratégias para o ensino remoto. Dentre as informações trazidas pelo autor, temos que

O Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB), com o apoio do Conselho Nacional de **Secretários da Educação (Consed)**, da União Nacional dos **Dirigentes Municipais de Educação (Undime)** e **da Fundação Lemann**, realizou a pesquisa Planejamento das Secretarias de Educação brasileiras para educação a distância [...] O estudo contou com a participação de 3.011 Secretarias Municipais de Educação, o que corresponde a 54,5% do total nacional e 21 Secretarias de Estado da Educação, equivalentes a 77,8% do total nacional. (Coelho, 2020, p. 7. Tradução e grifos nossos).

Embora a CIEB seja uma instituição privada, o que nos chama atenção é a articulação – como já mostrada – muito íntima de instituições que deveriam defender os interesses públicos, com as instituições privadas. A participação da FL, mostra, em qualquer perspectiva, sua influência nas políticas educacionais contemporâneas. Ainda mais quando o resultado da pesquisa mostra que “[...] mais de 85% das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação ainda não sabem como monitorar e registrar frequência de atividades não presenciais, nem como irão avaliar o aprendizado dos alunos” (Coelho, 2020, p. 7. Tradução nossa).

Isso significa que antes mesmo dos dados educacionais de instituições públicas serem processados por agências públicas, passam pelo crivo e interesse de agentes privados. Informações e dados provindos de pesquisas

como estas, legitimados por parceiros como a UNIDIME e CONSED, estimulam e ajudam a criar consensos de que a educação pública não está apta a encarar e resolver as demandas postas pela imprevisibilidade das dinâmicas sociais.

Estes resultados, tratados de maneira que culpabilizam as instituições públicas, corroboram com as conclusões de Santos (2017), ao apontar que as organizações sociais, de maneira geral, destacam os discursos sobre crises na educação, mas dificilmente apontam quais são estas crises efetivamente. O que fazem, diante do discurso da crise é propor outro modelo educacional que está atrelado ao tipo e com o trato de outra possibilidade de conhecimento, ligado, impreterivelmente, ao imediatismo e a pragmaticidade do mundo contemporâneo, que exigiria outro tipo de escola e conhecimento.

Já no terceiro eixo, o que nos chamou atenção foi a utilização de informações e dados produzidos, organizados e sistematizados pela ação direta ou indireta da FL que, de diferentes modos, serviram de base para as pesquisas realizadas. A utilização dos escritos da Fundação se deu como referência ou fonte de consulta, aparecendo entre parênteses e ou nas referências bibliográficas, ou em nota de rodapé, especificando o documento utilizado. Com isso, conseguimos identificar a participação da FL na produção, sistematização e organização de materiais, que mediados pela mesma, chegaram ao conhecimento de pesquisadores²²⁶.

Grande parte deste material utilizou como fonte de pesquisa a plataforma digital QEdU (QEdU) que foi idealizada pela FL e desenvolvida pela Meritt Informação Educacional²²⁷ (Meritt) (Lima, 2017; Paula; Botelho, 2018).

A plataforma digital QEdU²²⁸ foi um projeto iniciado em 2012, inédito (Lima, 2017), que tinha como “[...] objetivo facilitar o acesso a dados gerados a partir de informações de órgão oficiais da educação” (Paula; Botelho, 2018, p. 2). Acontece que, de acordo com a própria Meritt – corroborando com o apontamento de Paula e Botelho (2018) - a QEdU utiliza dados públicos,

²²⁶ Ainda como uma questão a ser melhor trabalhada, ao compararmos o percentual dessas publicações frente ao número total de trabalhos apresentados até este momento nesta tese, perceberemos que enquanto a FL já se organizava na produção e organização de publicações de materiais, dados e informações de seu interesse, quando as pesquisas científicas que fazem a crítica de seu trabalho eram ainda incipientes.

²²⁷ Inscrita sob o nº de CNPJ 11.256.503/0001-49, a Meritt foi criada oficialmente em 26/10/2009.

²²⁸ Na próxima subseção, 4.2, específica sobre as tecnologias digitais, serão apresentadas maiores informações sobre a Meritt e a QEdU.

disponíveis gratuitamente, que advindos do Censo Escolar, acabam constituindo-se como a sua própria base de dados (Meritt, c2017).

O que a QEdU se compromete a fazer, basicamente, se resume em apresentar, por meio de *Dashboards*, que são interfaces gráficas com visualizações rápidas, chamativas, bem-feitas, os principais dados de um determinado processo, o processo de ensino-aprendizagem no Brasil, que o Censo Escolar permite visualizar.

Concluindo, a apresentação dos três eixos evidencia, ainda mais, como a FL se dinamiza em redes de relações que abrangem organizações privadas, empresas, instituições públicas e sujeitos individuais em diferentes níveis de complexidade. A autoridade e a legitimidade da FL sobre a educação, construída por esses e pelos demais exemplos mostrados impactam – por fim e ao cabo – a opinião pública ²²⁹. A pesquisa de Cândido (2016) corrobora com esta afirmação. O autor, no ano de 2016, elencou 96 relatos de opinião sobre o Índice da Educação Básica (IDEB) vinculados no jornal Folha de São Paulo e apontou que

[...] 43% correspondem à opinião de **gestores públicos** (Secretários Municipais e Estaduais de Educação, Prefeitos, Governadores, Ministro da Educação, Presidente da República e autarquias federais ligadas à educação) e **16% a especialistas em Educação** (em sua maioria pesquisadores de grandes universidades brasileiras). Diretores de escolas, funcionários, professores, alunos e pais representam 25% dos relatos obtidos nas reportagens da Folha de São Paulo[...] Entre as ONGs – **7% dos relatos** – destacam-se a Fundação Victor Civita, a **Fundação Lemann**, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o **Movimento Todos Pela Educação [...]** (Cândido, 2016, p. 138. Grifos nossos).

A Fundação Lemann e seus representantes são colocados em um lugar de destaque, como especialista e representante da educação. Isso fica claro nos

²²⁹ É importante mencionarmos que as informações expostas nesta tese ficaram circunscritas aos trabalhos de nosso levantamento. Barrera (2016), ao problematizar em sua tese de doutorado o movimento brasileiro de renovação educacional no início do século XXI, faz este apontamento referente às relações estabelecidas em projetos voltados à inovação educacional entre organizações ditas filantrópicas, como a FL, Fundação Telefônica, Instituto Natura e a educação pública brasileira. Pertencente ao levantamento de nossa tese, Barrera (2016) vai ao encontro de nosso entendimento no sentido de demonstrarmos que as ações do empresariado voltadas à coisa pública são diversificadas, complexas e permeiam inúmeras áreas da administração pública, além de articularem-se com agentes, coletivos e individuais, de diferentes formas. Temos clareza que “[...] as organizações aqui representadas tenham fortes vínculos de parceria com instituições que aqui não aparecem por estarem desenvolvendo projetos de outra natureza [...]” (Barrera, 2016, p. 48).

trabalhos que expuseram a participação de sujeitos individuais vinculados à fundação. Os trabalhos de maneira geral nos mostram mecanismos que auxiliaram a criação e o estabelecimento da ideia de que a FL é uma espécie de representação valorosa junto à sociedade e Estado em assuntos educacionais, apresentando *expertise* nos temas relacionados à educação pública.

4.2 Uso das tecnologias digitais

Aqui apontamos que a Fundação Lemann (FL) se relaciona com a adoção, incentivo, divulgação e modos de uso de tecnologias voltadas à área da educação. Em outros termos, a Fundação é participante em tais ações, e algumas já foram evidenciadas nesta tese, como por exemplo: o financiamento e a difusão das propostas de aprendizagem baseadas no **MOOC**, o projeto **Pátio Digital**, a **Revista Nova Escola**, a **Plataforma Coursera**.

O apelo ao uso das tecnologias também está patentemente indicado na proposição da BNCC, que neste caso, pode ser compreendida como uma garantidora - ao menos teoricamente - do consumo imediato de novas tecnologias para dois públicos: docentes e discentes. Não podemos esquecer que nos meandros dos projetos vinculados à FL, o uso da tecnologia volta-se - com o mesmo apelo - às estruturas organizacionais e administrativas dos sistemas de ensino público. Neste sentido, relembremos o caso do QEdu.

Ao compararmos a abordagem dos Parâmetros Nacionais Curriculares (PCN)²³⁰ com a BNCC sobre o uso de tecnologias como recurso didático e escolar, percebemos que a abordagem feita pela BNCC se dá em termos muito mais abrangentes, vide a confluência entre as novas diretrizes e o ensino híbrido. E, como veremos também, esta perspectiva é proposta aos sistemas de ensino privado.

A demanda empresarial pelo uso das tecnologias no currículo educacional brasileiro foi tão forte que conseguiu implementar novos termos para se referir ao que no passado entendíamos como componentes curriculares. Atualmente, 2023, com a implementação efetivada da BNCC, os componentes escolares de Arte, Educação Física, Língua Portuguesa e Língua Inglesa, são reconhecidos

²³⁰ Documento de 1997 publicado pelo MEC, que serviu de base para os currículos das escolas brasileiras.

na área: Linguagem e suas e Tecnologias; Biologia, Física e Química fazem parte da Ciências da Natureza e suas Tecnologias; Filosofia, Geografia, História e Sociologia estão dentro da Ciências Humanas, Sociais e Aplicadas e suas Tecnologias; a Matemática foi a única que não se juntou com nenhum outro componente, impera sozinha na BNCC como Matemática e suas Tecnologias (Brasil, 2018a). Alardear que a matemática, por se tratar de um sistema complexo, lógico e abstrato, tem íntima correlação com a filosofia, talvez não surta nenhum efeito prático.

Alicerçado por competências gerais, a BNCC dispõe que sua quinta competência, ligada à tecnologia, objetiva:

Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva. (Brasil 2018b, p. 9. Grifos nossos).

Apesar disso, percebemos que tanto na BNCC como em outras propostas tecnológicas advindas da FL, o verbo “criar” não assume a acepção do seu significado pleno. Sem entrarmos na seara etimológica e epistemológica da palavra, afirmamos isso, pois o que na verdade se pretende com este discurso é a utilização das interfaces digitais para acesso das tecnologias disponíveis. Assim como a utilização de equipamentos, *hardwares*, que permitam tal acessibilidade, *smartphones*, *tablets*, *notebooks*, *desktops*, etc.

Outro ponto importante, destacado de antemão, abrange aspectos estruturais para a efetiva utilização das tecnologias, os aparatos de suporte à conectividade. Isto é, o desenvolvimento e implementação de redes físicas (cabeamento, antenas, componentes eletrônicos e elétricos) que disponibilizem o sinal de comunicação necessário e viabilizem a conexão para o usuário. Apontamos isso, pois, diferentemente do apelo ao uso das tecnologias, este aparato físico – estrutural - indispensável à comunicação digital, não depende do usuário final.

Dado os custos de investimento e o intrincado processo, a providência e os aportes financeiros de instalação destas estruturas advém dos cofres públicos. Assim, muito embora os trabalhos das pesquisas acessadas estejam voltados às interfaces de comunicação – e não ao desenvolvimento propriamente dito da

tecnologia – apontamos o *advocacy* da Fundação Lemann e de certo modo, dada seu programa para formação de liderança político-partidária²³¹ e articulação com o CIEB, UNDIME e CONSED²³², sua atuação como lobista em políticas públicas que objetivam disponibilizar e/ou ampliar as condições de acesso à internet no país, como é o caso do **Programa Educação Conectada – Implementação e Uso de Tecnologias Digitais na Educação**, financiado com recursos do BNDES (Brito; Marins, 2020).

Dito isso, salientamos que a FL e seus parceiros, para defenderem os motivos da inclusão das tecnologias digitais na escola, utilizam a retórica adaptada de Antony Giddens para o processo de ensino-aprendizagem, que se sobreporia em grau de urgência frente à importância do acesso aos conhecimentos historicamente elaborados – que de acordo com Saviani (2011) - deveriam estar disponíveis aos discentes, pela mediação do docente, no ambiente escolar.

A saída para os problemas da educação brasileira, defendida pelos apologetas “desta” tecnologia digital, se daria justamente pela familiaridade e ampliação do uso, cada vez com maior frequência, da própria tecnologia. Isso garantiria, *grosso modo*, avanços nos padrões motivacionais para aprendizagem dos alunos; o incremento das habilidades necessárias aos indivíduos ao século XXI; melhores chances de inserção no mercado de trabalho e o combate à obsolescência sobre o aprendizado ao longo da vida. Isso tudo desemboca na perspectiva neoliberal de formar sujeitos contemporâneos, adaptados à modernidade dos novos tempos.

Para isso, se faria necessário que estes objetivos fossem tratados maciçamente na escola, de maneira enfática desde as séries iniciais da escolarização²³³. A escola existente, principalmente a pública, é apontada - por meio de sua *pedagogia tradicional*- como não apta, contudo, a tratar de questões contemporâneas das tecnologias. É posto, então, um duelo entre modelos

²³¹ Referimo-nos ao programa de liderança pública, objetivando a formação política de candidatos aos cargos eleitorais, indicado por Oliveira (2021), descrito na subseção 3.2 Público-privado na educação.

²³² Indicado na subseção anterior, **Mecanismos para construção de autoridade e legitimidade da FL sobre a educação**, na exposição de Coelho (2020).

²³³ Mesmo com menos ênfase frente ao nível do ensino fundamental e médio, já aparece na BNCC apontamentos no currículo para a educação infantil quanto o uso e apropriação, como objetivo de aprendizagem, das novas tecnologias (Brasil, 2018).

pedagógicos que imputam à *pedagogia tradicional* um descompasso com a modernidade, sendo esta última apresentada como oposta a uma *pedagogia tecnológica* (Leite, 2015).

A educação passa por uma profunda mudança sociocultural, já que ela é fruto de sociedade. Logo, se esta muda, aquela também mudará. Uma das grandes responsáveis por essa mudança é a tecnologia. Assim sendo, o ensino tradicional já não dá conta da sociedade tecnológica que vem se moldando ao longo dos anos. Muitos dos problemas educacionais vivenciados são frutos do desacerto existente entre metodologias antigas, ainda muito utilizadas em sala de aula, e a exigência de alunos nativos digitais, que não veem mais o professor como o único detentor do conhecimento. (Araujo; Molina; Nantes, 2020, p. 2).

Imputa-se que é fulcral um reordenamento pedagógico para a educação - de um modo geral - para tratar “adequadamente” às questões tecnológicas. É neste interesse de reestruturação que podemos compreender as diferentes dimensões de atuação, e apoio, da FL na área de Tecnologia Digital. Deniz Mizne, diretor da fundação, em entrevista ao Jornal Estadão em 24 de agosto de 2015, apontou que

A Fundação Lemann, por exemplo, vai iniciar uma nova linha de atuação voltada para **aplicativos móveis de educação gratuitos. A sociedade como um todo já viveu essa revolução tecnológica** e, infelizmente, nesse contexto, a escola ficou para trás’ [...] **O caminho agora é proporcionar para alunos, professores e gestores escolares o que já é uma realidade fora da escola** (Saldanha, 2015 *apud* Oliveira; Schimiguel, 2018, p. 35. Grifo nosso)²³⁴.

Mizne desconsiderou a realidade social, ou ao menos o contexto do Brasil, em diversos aspectos. Sua fala, aparentemente virtuosa e correta, manifestou contradição com a vida concreta no contexto de 2015. Naquele ano²³⁵, de cada 100 habitantes, apenas 12,3 acessavam a internet por meio de banda larga; dos

²³⁴ A afirmação do Sr. Denis Fernando Mizne é descolada da realidade e ingenuamente ideal. Após cinco anos de sua entrevista, passando pelo processo pandêmico decorrente da COVID19, percebemos que tecnologia não é acessível a todos, longe disso. Frente as necessidades de adaptação para as atividades escolares em tempos pandêmicos, nós – professores da educação básica – utilizamos diversas plataformas tecnológicas na tentativa de uma possível continuidade das aulas. O que foi vivenciado, ao menos nas unidades escolares das quais o autor desta tese atua, foram enormes dificuldades – principalmente por parte do corpo docente e de seus familiares - para o acesso integral as tecnologias. Os empecilhos se deram desde os equipamentos (computadores, celulares e afins) de acesso à internet (em quantidade e incompatibilidade com as interfaces digitais), perpassando pelo manejo adequado, até o limite dos planos contratados – via operadoras telefônicas- frente ao volume adequado de dados necessários ao uso das tecnologias digitais. Isso indicou, mesmo que somente o uso, a tecnologia não é uma “realidade fora da escola”.

²³⁵ Temos como referência o mês de julho de 2015.

369.881.297 milhões de contratos de telecomunicação, 281,5 milhões correspondiam à acesso via telefonia móvel, sendo que 209.986 milhões se davam pela modalidade de cobrança pré-paga (ANATEL, 2015). Ora, frente aos dados da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), a referida realidade de Mizne não poderia ser outra, senão aquela defendida pela burguesia, na qual a realidade é, e deve ser assim mesmo, desigual.

Outros aspectos ainda podem ser levantados, acerca da fala do presidente da FL sobre as condições de acesso à *internet* no ano de 2015. Assim, é válido apontarmos que o mercado brasileiro das telecomunicações movimentou naquele ano, US\$ 25 milhões no setor de tecnologia móvel, em aplicativos voltados à educação. E, em 2016, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação previa superar a marca de US\$ 70 milhões de dólares (Ferreira Vieira; Castilho, 2018).

Considerando estas informações, há forte interesse frente a ampliação do uso das tecnologias digitais educacionais por parte do empresariado brasileiro, especificamente a FL. Dos 69 trabalhos em que encontramos o apoio da Fundação na adoção, incentivo e divulgação das tecnologias digitais, 62²³⁶ deles se referem a ações realizadas até o ano de 2017, e estão centrados no desenvolvimento de interfaces tecnológicas digitais educativas, acessadas por aplicativos.

Seguindo as apresentações das categorias de exposição antecessoras, 2.1.4 e 2.1.5, o descritor *Lemann* foi identificado nos trabalhos desta categoria de forma informativa. Abaixo, pelo Quadro 8 - Propostas tecnológicas para educação com apoio da Fundação Lemann, podemos acompanhar as respectivas ações vinculadas com a FL conforme descrição dos/nos trabalhos.

²³⁶ Não conseguimos identificarmos o ano da parceria entre a FL e o *MIT Media Lab*, descrito no trabalho de Caria *et. al* (2019).

Quadro 8 - Propostas tecnológicas para educação com apoio da Fundação Lemann

(Cont.)

Nº	Nome e início*	Descrição e fonte de pesquisa.
01	Khan <i>Academy</i> ²³⁷ - 2007	Projeto criado por Salman Khan que consiste em aulas de reforço para os componentes curriculares de língua nativa, matemática e ciências. As aulas têm a duração máxima de 20 minutos, são gravadas e disponibilizadas na plataforma educativa do YouTube, o YouTubeEdu. Juntamente com as aulas, frente a cadastro gratuito – para alunos e professores - a plataforma disponibiliza testes de assimilação dos conteúdos. O papel da Fundação Lemann foi de realizar a tradução para língua portuguesa dos principais vídeos disponibilizados pela Khan Academy.
02	Novas Tecnologias de Comunicação e Informação (NTCI) – 2009 ²³⁸	A Fundação Lemann foi apontada, juntamente com o Instituto Ayrton Senna e Fundação Bradesco, como fomentadora da implementação das NTCI para educação pública brasileira. Fonte: Tomczyk <i>et. al.</i> (2009)
03	Geekie Games – 2011.	O programa, Geekie Games, oferta vídeo aulas e jogos de aprendizagem com foco na preparação de alunos para o ENEM. A Fundação Lemann foi incentivadora do programa no ano de 2011. Fonte: Ferreira Vieira e Castilho (2018)
04	<i>Blended Learning</i> - Ensino Híbrido ²³⁹ - 2013	Em pesquisa com 17 países O programa <i>Blended Learning</i> nasceu de uma pesquisa realizada em 17 países, no Brasil a Fundação Lemann figura como a única organização promotora e incentivadora de sua proposta, o ensino híbrido. Fonte: Wang, Huang e Omar (2021).
05	Coursera Brasil - 2013	Plataforma de cursos online, a Fundação Lemann foi responsável pela promoção de cursos vinculados à educação e traduções de vídeos estrangeiros para língua portuguesa. Fonte: Leite (2015), Fontana e Leffa (2018).
06	Youtube Edu - 2013	Página exclusiva da plataforma <i>Youtube</i> voltada para educação. A Fundação Lemann fez a curadoria dos vídeos que integram a plataforma. Fonte: Leite (2015); Bispo e Barros (2016); Marques (2018); Lima e Neto (2019); Azevedo e Matias (2019); Reale (2019); Thees, Machado e Fantinato (2019); Noronha (2019); Guizzo <i>et al.</i> (2020); Avila (2020); Machado (2018).

²³⁷ Os trabalhos identificando o projeto Khan Academy foram: Aflitos et al. (2018), Araújo; Nantes, Molina (2020), Barros (2016), Basniak (2014), Bierwagen (2018), Carvalho; Frangella (2016), Coelho; Gomes (2019), Ferman; Finamor; Lima (2019), Ferreira (2018), Furlan *et al.* (2014), Heringer (2017), Jordão (2015), Menegais (2015), Menegais; Fagundes; Sauer (2015), Molina; Molina; Melloni (2016), Neto (2017), Oliveira; Lima (2017), Pereira; Carneiro; Alves (2014), Ramos (2018), Reiss (2021), Rodrigues; Silva (2014), Rossi (2016), Russo (2016), Russo; Abar (2020), Sanchez (2014), Santana; Santos; Santos (2016), Silva (2013), Sonohata; Sabino (2016), Tomazi (2017), Tonelli; Sousa; Coradini (2016), Vasconcelos; Andrade, Negrão (2020), Vergara; Timm Hinz (2018), Villar; Gomes (2017) e Voltolin (2012).

²³⁸ Os autores do trabalho em questão não identificam o ano em que a FL inicia este apoio, consideramos o ano de publicação do trabalho.

²³⁹ Os autores não apontaram o ano de início do programa, no entanto, Prigol (2019) aponta que o Blended Learning foi desenvolvido no Brasil a partir de 2013.

Quadro 8 - Propostas tecnológicas para educação com apoio da Fundação Lemann.

(Cont.)

07	Programa-Ê – 2014	Programa fundado pela Fundação Lemann em parceria com a Fundação Telefônica. Seu objetivo em ampliar e disseminar o conhecimento de ciências da computação/programação para professores, jovens e crianças, com objetivo de desenvolver as competências do século XXI. Atualmente o programa é desenvolvido apenas pela Fundação Telefônica. Fonte: Terçariol <i>et al.</i> (2018); Brackmann <i>et al.</i> (2016); Louro (2019) e Oliveira (2017).
08	Empresa Sílabo – 2014	A empresa atua no desenvolvimento de plataformas online de apoio à equipe escolar e venceu o Start-Ed Lab 2014, competição realizada entre <i>startups</i> ²⁴⁰ de tecnologia em educação. A competição foi promovida pela Fundação Lemann. Como premiação, a Sílabo recebeu por intermédio da fundação, sessões de mentoria para aceleração nos negócios durante o período de seis meses. Fonte: Oliveira (2016).
09	DreamShaper – 2015	É uma ferramenta <i>online</i> de aprendizagem baseada em projetos pedagógicos internacionais (internacional). A FL foi a primeira parceira brasileira da empresa. Fonte: Victorino (2016)
10	MECFlix – 2016	Plataforma de streaming de vídeos de 02 a 22 minutos com conteúdo para o ENEM. A FL atua como divulgadora dos vídeos que, acreditamos, tenham sido distribuídos pelo MEC a outros entes federados. Fonte: Thomaz (2017).
11	Soluções Tecnológicas em Educação – 2017	Programa da Universidade de Columbia (EUA) e da OSCIP Artemisia, em parceria com a Fundação Lemann. O objetivo do programa foi criar soluções tecnológicas em educação com base em três eixos: a) educação especial e inclusiva, defasagem idade-série, e engajamento dos responsáveis com a escola. Fonte: Neves (2018).
12	Prêmio Desafio Aprendizagem Criativa Brasil ²⁴¹ – 2017	A premiação voltada à implementação de propostas digitais inovadoras que, ao serem implementadas, tornaram a educação brasileira mais criativa. A Fundação Lemann foi parceira do prêmio, ao menos no ano de 2017. Fonte: Azevedo, Maltempi e Lyra-Silva (2018).

²⁴⁰ Segundo Soares (2017), “as *startups* se caracterizam como negócios em estágio inicial de desenvolvimento. Os conceitos mais utilizados as definem como organizações que ainda não possuem processos estruturados, portanto, flexíveis a ideias e suposições e que possuem poucas informações do seu mercado. Além da flexibilidade na composição de processos, é necessário perceber que estas organizações estão à procura de um modelo de negócio que seja viável e, ao mesmo tempo, escalável e repetível, para isso, usam da tecnologia para construir negócios que tem na inovação sua principal forma de gerar valor ao seu público” (p. 12).

²⁴¹ Dada as referências, concluímos que este evento nos remete à premiação da ação financiada pela Fundação Lemann, intitulada **Rede Brasileira de Aprendizagem Criativa** (Valente; Burd, 2019).

Quadro 8 - Propostas tecnológicas para educação com apoio da Fundação Lemann

(Conc.)

13	Laboratório de inovação tecnológica do MIT 2019	A FL é parceira nos desenvolvimentos das pesquisas do Laboratório de inovação tecnológica do Massachusetts <i>Institute of Technology</i> (MIT) ²⁴² . Fonte: Caria <i>et al.</i> (2019).
14	Centro de Mídias da Educação de São Paulo – 2020	O Centro de Mídias de Educação de São Paulo (CMESP) foi criado pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo em parceria com a Fundação Lemann. O objetivo da iniciativa foi de manter as aulas da educação básica, por meio de atividades remotas. Fonte: Facioli e Padilha (2020).
15	Cursos de Formação de Professores – 2020	Curso de formação continuada de professores durante a pandemia de COVID-19, ofertado pela Fundação Lemann, Instituto Natura e Revista Nova Escola. Fonte: Bierwagen ²⁴³ (2020).
16	Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB) – 2020	O CIEB, durante a pandemia de COVID -19, em parceria com a CONSED, UNDIME e a Fundação Lemann, ofertou apoio emergencial às secretarias municipais e estaduais de educação. Fonte: Silva (2020); Silva e Falcão (2021).
17	Rede Escola Digital – 2021	A rede é uma plataforma gratuita de recursos digitais de aprendizagem patrocinada pela Fundação Lemann ²⁴⁴ do projeto que estruturou uma plataforma. Fonte: Leal, Dantas e Santos (2021).

* O ano de início é referente a parceria firmada pela FL e o projeto/programa/instituição relacionados.

Fonte: elaborado pelo autor.

²⁴² A Universidade de Massachussets figura como parceira internacional da FL, conforme já referido quando tratamos das **Parcerias internacionais, apoio e financiamento em pesquisa** da FL.

²⁴³ Aparentemente a autora desconhece que a Revista Nova Escola pertence à Fundação Lemann. Creditamos que o curso de formação continuada, voltado aos docentes de escola pública durante a pandemia, mencionado por Bierwagen (2020), possa se referir a uma adaptação do curso **Gestão Escolar** e ou **Ensino Híbrido**, ambos já mencionados anteriormente.

²⁴⁴ Embora os autores apontem a FL como patrocinadora, não encontramos indícios nas investigações que corroborem com esta informação. Isso não significa, contudo, que a Fundação não apoie a rede de parcerias e interesses na qual o projeto **Rede Escola Digital** opera.

Khan Academy:

Por meio do Quadro 8 - Propostas tecnológicas para educação com apoio da Fundação Lemann, percebemos que um número expressivo de trabalhos, 34 no total, apontou o vínculo da FL com o projeto da *Khan Academy* (Khan): os laços que estreitam as relações entre estas duas instituições estão para além do interesse em melhorar as condições de educação e aprendizagem. Os relatórios anuais da Khan²⁴⁵, de 2016 a 2020, apontam doações anuais da Fundação Lemann no valor mínimo de um milhão de dólares²⁴⁶ e a participação de Jorge Paulo Lemann no Conselho Consultivo Global da instituição (Khan Academy, 2017 [...] 2021]; c2022).

As doações da FL somam-se às de outras organizações que compõem as fontes de receita da KHAN (base no ano de 2020), entre os maiores doadores. Além da FL como doadora, encontram-se²⁴⁷ a Fundação Amgen, Ann e John Doerr, Bank of America, Fundação Bill e Melinda Gates, Fundação Carlos Rodriguez-Pastor, Fundação Elon Musk, Google.org, Fundação da Comunidade do Vale do Silício (Khan Academy, 2021). Nota-se, analisando as empresas envolvidas, que os membros dos conselhos (Administrativo, Executivo e Consultivo Global) da Khan são formados por pessoas intimamente ligadas às estas organizações e ou, são os próprios doadores (Khan Academy, c2022). Isto indica que as políticas e ações adotadas pela Khan sofrem influência dupla dos

²⁴⁵ De acordo a auditoria financeira das contas da *Khan Academy*, realizada pela certificadora independente Hood and Strong LLP *Certified Public Accountants*, referentes ao exercício dos anos de 2017 e 2018, a instituição se divide em três grupos: a) *Khan Academy Inc.*; b) *Khan Academy India*; c) *Duck Duck Moose LLC* (Hood & Strong, 2019). Enquanto as instituições que carregam o nome de “Khan Academy” são organizações sem fins lucrativos, a *Duck Duck Moose LLC* (LLC significa: *Limited Liability Companie*) é uma empresa com fins lucrativos que disponibiliza, por meio de aplicativos digitais, jogos que auxiliam a aprendizagem escolar. Embora os aplicativos sejam gratuitos, a filantropia e beneficência não são características da *Duck Duck Moose*, a característica da empresa, juridicamente, não é beneficente.

²⁴⁶ Não saberemos precisar de “qual” Fundação Lemann são as doações, nem para “qual” *Khan Academy* a transferência de valores se realiza. Esta apuração seria interessante de ser feita, embora compreendamos que seja impossível de levantar estes dados frente ao caráter privado das instituições.

²⁴⁷ A *Khan Academy* apresenta seus doadores segmentados por faixas de valores doados (em dólar). Os grupos respectivos são: a) de 1.000, 00 a 24.999,00, com 1019 doares; b) 25.000,00 a 49.999,00, com 18 doadores; c) 50.000,00 a 99.000,00, com 12 doadores; d) 100.000,00 a 249.000,00, com 11 doadores; e) 250.000,00 a 499.999,00, com 4 doares; f) 500.000,00 a 999.999,00, com 6 doadores; g) acima de 1.000.000,00, com 20 doadores (Khan Academy, 2021, p. 11-15).

interesses corporativos²⁴⁸, ora representados por pessoas jurídicas, ora por pessoas físicas.

Por meio das informações constantes do Formulário 990²⁴⁹, referente ao ano de 2019 e 2020, dois destaques contábeis/financeiros da Khan nos chamaram a atenção. O primeiro deles é referente às receitas brutas anuais, o segundo são os detalhamentos dos principais projetos desenvolvidos. As receitas brutas da empresa nos exercícios dos anos de 2019 e 2020 foram respectivamente de U\$ 92.559.725,00, e U\$ 79.340.879,00 (USA, 2019a; 2020). Embora existam custos/despesas – e aqui não afirmamos a evidência de superávit – o volume total da receita mostra a possibilidade de força que a instituição possui para adentrar, de muitas formas e com bastante intensidade, nos nichos de seu interesse. Em termos comparativos, o Instituto Ayrton Senna, no ano de 2019, indicou R\$ 42.411.000,00 de receita bruta (Instituto Ayrton Senna, 2020).

Na terceira parte do documento (Formulário 990), em *Statement of Program Service Accomplishments* (Declaração de Serviços e Programas), obrigatoriamente descreve-se o resumo dos principais projetos desenvolvidos no corrente ano, com a identificação de despesas e receitas totais de cada projeto. Em 2019 e 2020, os projetos desenvolvidos foram os mesmos, a colocação dos projetos (1º, 2º e 3º) definiu-se pelas proporções entre receita e despesa. Apesar de serem os mesmos nos anos informados, a ordem de classificação foi diferente entre eles, frente as proporções financeiras geradas para cada um (USA, 2019a; 2020).

O primeiro projeto, em 2019 e 2020, é sobre o desenvolvimento de uma plataforma digital de incentivo à aprendizagem, com acesso por celulares e computadores. Este programa, em 2019, gastou a quantia de U\$ 31.519.406,00 e obteve uma receita de U\$ 12.860.000,00; já no ano de 2020, a despesa somou

²⁴⁸ A maneira como são expostas a porcentagem de doação nos relatórios anuais da Khan Academy, de 2018 e 2019, (Khan Academy, 2019; 2020), à primeira vista, podem nos influenciar a uma errônea perspectiva no que pese a multiplicidade dos interesses e perspectivas dos doadores. A exposição separa doadores empresariais, pessoas físicas e fundações sem fins lucrativos, mas ao relacionarmos os nomes de pessoas físicas com pessoas jurídicas, percebemos a existência de núcleos comuns.

²⁴⁹ De acordo com a empresa *Tax Slayer* (c2020), desenvolvedora de *softwares* fiscais, o Formulário 990 e suas subdivisões, deve ser feito e submetido às autoridades estadunidenses pelas organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de acessar a devolução do imposto de renda pago.

U\$ 34.883.201,00 e a receita U\$10.787.021,00. Mesmo com déficit, de acordo com a própria Khan, houve receita provinda das ações deste projeto nos dois anos (USA, 2019a; 2020). E, embora não consigamos identificar como se estabelece a dinâmica deste projeto, fica evidente que existe – frente a receita – a venda de uma mercadoria, mesmo que não saibamos suas características.

O segundo projeto, em 2020; e em 2019 o terceiro, diz respeito à criação e curadoria de vídeos (comumente chamados de conteúdo) para a plataforma da Khan, que por sua vez funciona por meio da plataforma do *Youtube*. Neste projeto, as despesas foram de U\$ 8.170.098,00 e de U\$ 7.646.202,00; e as receitas foram de U\$ 4.000.000,00 e U\$ 1.595.000,00, respectivamente, nos anos de 2019 e 2020 (USA, 2019a; 2020). Estes números confirmam a ideia sobre a relação da produção de mercadorias digitais. Especificamente neste projeto, a Fundação Lemann tem uma forte atuação, confirmada pelos trabalhos apresentadas no Quadro 8, bem como pelo próprio site da KHAN que intitula a FL como Comissária²⁵⁰ da instituição no Brasil, com as traduções dos vídeos para língua portuguesa/brasileira.

O terceiro projeto de 2020, e segundo em 2019, é alusivo à manutenção e criação de novas parcerias com instituições, objetivando o aumento da consolidação e maior alcance da Khan em todo o mundo. Especificamente neste projeto, a FL é mencionada²⁵¹ como parceira estratégica para aumentar a capilaridade da instituição em países como Brasil, Peru e Índia, que são apontados, de acordo com a descrição do projeto, como mercados prioritários para a Khan. Referente a este programa, as despesas nos anos de 2019 e 2020 foram respectivamente de U\$ 7.602.621,00 e U\$ 8.626.710,00; e as receitas foram de U\$ 130.161,00 e, em 2020, igual a zero dólares (USA, 2019a; 2020).

Exemplos de parcerias firmadas entre a Khan e entes federativos brasileiros, reforçam a ideia de compreender o Brasil como mercado para as suas ações²⁵². Em 2020 a KHAN doou para o estado de São Paulo, por meio do

²⁵⁰ A saber: <https://www.khanacademy.org/contribute/credits>.

²⁵¹ Juntamente com a *Bank of America* e Fundação Bill e Melina Gates.

²⁵² Embora apontemos os registros, Formulários 990, dos anos de 2019 e 2020 que identificam o mercado brasileiro como um dos prioritários, é relevante indicarmos que o acesso de instituições brasileiras à plataforma e serviços Khan já existia anteriormente a 2019. Como exemplo apresentamos a Fundação CASA, no estado de São Paulo, que no seu relatório final do ano de 2015, já apontava a ação de “Início de parceria de 12 centros com Instituto Lehmann [sic], que desenvolve projeto Khan Academy, de ensino de matemática por meio da internet” (Fundação Casa, 2016, p.83). Outros exemplos nos municípios brasileiros não são pontuais ou

Chamamento Público nº 01/2020²⁵³, três milhões e setecentos mil acessos a plataforma Khan aos alunos e professores da rede estadual pelo período – previsto inicialmente – de um ano. De acordo com o documento, o valor de cada acesso – mesmo que não havendo transferências de recursos financeiros entre as partes - ficou estabelecido em U\$ 5,00, totalizando em reais a quantia de R\$ 103.438.125,00 (São Paulo, 2020).

Já para o município de Belo Horizonte - MG a parceria com a KHAN se estabeleceu com o acesso a plataforma para alunos, professores, gestores e unidades selecionadas pela Secretaria de Educação do município. O documento, Termo de Cooperação Técnica, não indica números de acessos que serão disponibilizados, nem referências de valor/acesso. O período da parceria prevista também foi de um ano, abril 2021 a abril 2022 (Belo Horizonte, 2021).

Youtube e Youtube Edu:

Outra ação no campo das tecnologias digitais, referente a ação nº 6 do Quadro 8, evidencia a Fundação Lemann como partícipe de o *Youtube Edu*, que congrega vídeos educativos com ênfase no conteúdo, para as séries finais do ensino fundamental e as do ensino médio (*Youtube Edu*, c2013). Nos trabalhos que apontam este projeto, a FL é apresentada como uma das responsáveis pela curadoria dos vídeos disponíveis no *Youtube Edu* e parceira do *Google*²⁵⁴, por meio do *Google Brasil*. Demonstrando assim que os conteúdos e forma de apresentação passam pelo crivo da FL²⁵⁵.

Machado (2018) reforça o papel que a FL construiu, a partir de seu envolvimento com a educação, pois o *Youtube* firmou parceria com a Fundação justamente pelo conhecimento e expertise da FL na área educacional. Assim, embora o *Youtube Edu* possa ser apresentado como um agrupamento de vídeos

circunscritos a uma determinada região do país. Como indícios de permeabilidade da Khan encontramos registros em Encantado – RS (Encantado, 2018); Riolândia-SP (Riolândia, 2017); Nova Andradina- MS (Nova Andradina, 2018) e Sobral-CE (G1 Ceará, 2014).

²⁵³ Processo SEDUC-EXP-2020/205628.

²⁵⁴ A marca “Google” e “Youtube” (e os serviços prestados por elas) são pertencentes a incorporadora Alphabet. Os produtos da Alphabet Inc., detém todo os serviços Google (*Maps, Play, Chrome, Gmail, AdSense, Mob, Nest, Maneger*, dentre outros), o sistema operacional Android, e todos os serviços relacionados ao Youtube Premium- TV.

²⁵⁵ Dos onze trabalhos que apontam a FL como curadora dos vídeos, dois deles, Azevedo e Matias (2019) e Reale (2019), afirmam que a curadoria dos vídeos é dividida com a Unicamp e o Curso Poliedro, porém não oferecem maiores informações sobre esta ação.

educativos, é oportuno esclarecer que o *Youtube Edu* não é uma plataforma separada do *Youtube*, mas se caracteriza como um *Multi-Channel Network* (MCN) (Google, c2022), que em tradução livre pode ser compreendido como Rede Multicanal. As redes multicanais são empresas distintas do *Youtube*, porém, atuam por meio dele, para reunir canais (produtores de vídeos independentes), que se interessem por suas estratégias em gestão de canais, e que utilizam o *Youtube* como forma de exposição.

As redes são afiliações de “[...] vários canais do YouTube para oferecer serviços como desenvolvimento de público, programação de conteúdo, colaborações entre criadores, gerenciamento de direitos digitais, monetização e/ou vendas” (Google, c2022). A dinâmica ainda não explorada nos trabalhos levantados que envolve a FL e a Rede Multicanal *Youtube Edu* é justamente reconhecer e aprofundar a dinâmica financeira que envolvem os canais de vídeos e as próprias redes multicanais. Cumprindo pré-requisitos impostos pelo *Youtube*²⁵⁶, os vídeos disponibilizados pelos canais podem ser monetizados, significando que parte da receita de publicidade veiculada em cada vídeo tem a possibilidade em ser dividida com quem detém a propriedade do canal de vídeos.

Isso significa que o produtor de vídeos, dependendo do número de visualizações aos seus vídeos; tipo de publicidade vinculada; tempo de exibição e engajamento com o público de forma geral, pode receber - por meio dos serviços do Google - financeiramente pela produção e postagens de seus materiais. Se o canal de vídeos, contudo, está associado a alguma Rede Multicanal, o faturamento de seu trabalho também é dividido com a empresa que administra a rede. No próprio site do *Youtube* existe a indicação aos usuários e desenvolvedores de vídeo que chama atenção na vinculação com uma rede multicanal.

Os contratos de MCN [*Multi-Channel Network*] são juridicamente vinculativos, por isso é importante tomar uma decisão informada. Você pode até mesmo consultar seu próprio advogado. Antes de aderir a uma MCN, *leia o seu contrato e certifique-se de que compreende pelo menos o seguinte: As taxas cobradas pela rede; Os serviços específicos e o nível de suporte oferecidos ao seu canal; Suas obrigações com a rede; A duração do seu contrato; Como rescindir seu contrato* (Google, c2022. Grifos e tradução nossas).

²⁵⁶ Não discutiremos as especificidades e os critérios de monetização, para mais detalhes acessar: <https://support.google.com/youtube/answer/72857?hl=pt-BR>.

Por hora não existem possibilidades de levantarmos elementos mais complexos das especificidades sobre a Rede Multicanal *Youtube Edu*, e como se estabelece a parceria com a FL, nem podemos afirmar sobre lucros. O que indicamos, e não podemos perder isso de vista, nas leituras e análises, é que a relação das empresas se configura como uma relação comercial de investimentos na produção/disseminação de vídeos educativos. E como quaisquer mercadorias, os vídeos necessitam percorrer determinado círculo produtivo para se efetivarem. O mais importante, acreditamos, é evidenciar a existência desta dinâmica comercial, possibilitando uma leitura mais ampliada sobre este objeto, mesmo que a mercadoria “vídeos educativos” se realize em um futuro próximo e não necessariamente com fins lucrativos estritamente voltados à FL.

Parece-nos razoável afirmar que compreender esta dinâmica comercial atende aos interesses de outros pesquisadores, como Thees, Machado e Fantinato (2019) ao exporem que

Empresas privadas e fundações, como a Google Brasil e o Grupo Lemann investem, cada dia mais, em ações mercadológicas e parcerias que priorizam ações descabidas e aligeiradas, imputando ao uso de tecnologias digitais a solução para problemas estruturais da Educação brasileira. **Nosso foco, enquanto educadores necessita estar na investigação de produtos rotulados como educativos, em como são produzidos e por quem os disponibiliza** (p. 7. Grifo nosso).

Diante das informações do Quadro 8, podemos inferir que a Fundação Lemann, por diferentes ações e parcerias institucionais, atua na promoção e disponibilização dos produtos educativos. O que não fica evidente, pelo quadro, são os agentes que realmente produzem os materiais e de que modo a FL se atrela a eles. No entanto, ao investigarmos duas ocorrências distintas – presentes na exposição feita - ponderações a este respeito podem ser seguramente realizadas.

A partir das ações envolvendo a FL, da **Empresa Sílabo** e das **Soluções Tecnológicas em Educação**, ambas expostas no Quadro 8 e correspondendo, respectivamente, a ação de nº. 8 e ação de nº. 11, realizamos inquirições para entender melhor o papel da OSCIP **Artemísia**, indicada na ação de nº 8, e da competição entre startups intitulada de **Star-Ed Lab**, indicada na ação de nº 11.

Artemísia e Start-Ed Lab:

A Artemísia é uma PJ inscrita no CNPJ nº 07.835.977/0001-78, legalizada no Brasil no ano de 2006²⁵⁷, foi criada com o propósito de ser uma aceleradora de negócios de *startups* para América Latina e, em 2018, atuava em 23 estados brasileiros (Lourenço, 2018). Basicamente, organizações deste tipo, aceleradoras de negócios, são classificadas burocraticamente como empresas sem fins lucrativos e trabalham no setor de Negócios de Impacto Social porque suas funções envolvem a criação de mecanismos – eventos, palestras, oficinas, projetos, competições, mostras - para que novos negócios²⁵⁸, pequenos e sem capital necessário de investimento inicial, consigam chegar a ser grandes investidores. Só que para isso, os pequenos negócios precisam apreender conceitos e práticas do mundo corporativo: é neste momento que entra a aceleradora de negócios, neste caso a Artemísia, que cumpre o papel de mentora e aconselhadora do novo negócio. Basicamente, o foco se dá para que projetos consigam ser altamente replicáveis e com uma base rentável.

Anualmente, a Artemísia atende com seu programa de aceleração de negócios, um grupo de 12 a 15 projetos. Cada projeto, para participar do programa, paga um valor de inscrição. No ano de 2017, este valor foi de R\$ 15.000,00. Os participantes apresentam as ideias gerais de seus projetos, viabilidade técnica, comercial, mercadológica e financeira e, em contrapartida, recebem da Artemísia a mentoria para aprimorar suas propostas e, com isso, captar investimentos para iniciar e ou ampliar o projeto (Lourenço, 2018).

Após este processo, a Artemísia encaminha, indica e ou aproxima os responsáveis dos projetos (pessoas físicas e ou jurídicas) aos potenciais investidores por múltiplos canais, podendo ser, por exemplo, eventos

²⁵⁷ Apesar dos dados sobre esta organização que se apresentam no Comprovante de Inscrição e Situação Cadastral da Empresa, via consulta no endereço eletrônico da Receita Federal, apontarem que a Artemísia atua no Brasil desde o ano de 2004. Indicamos que talvez, diante das exigências legais, a Artemísia tenha iniciado suas atividades no contexto nacional em 2004 e, posteriormente legalizou-se. Caso semelhante ao da Fundação Lemann. De acordo com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil do IPEA (<https://mapaosc.ipea.gov.br>), a Artemísia possui a qualificação jurídica de OSCIP desde 27 novembro de 2008.

²⁵⁸ Fazemos aqui um apontamento, pelas leituras realizadas, compreendemos que estes novos negócios – conhecidos como *startups*, nem sempre se apresentam formalmente como uma PJ, podem representar um conjunto de pequenas empresas e até mesmo de sujeitos individuais que, reunidos sob um mesmo projeto, buscam financiamento para lançar seu produto.

competitivos entre *startups* participantes. Nestes eventos, as propostas são avaliadas por uma banca de jurados, geralmente ligados a grandes empresários²⁵⁹ e ou em nome de fundos de investimento vinculados ao capital financeiro.

Para a mediação dos negócios ser eficiência, a Artemísia, assim como outras aceleradoras²⁶⁰, segmenta os projetos por área e setores de atuação no mercado. Do ano de 2010 a outubro de 2017, foram aceleradas pela Artemísia 87 empresas, das quais cinco organizações sem fins lucrativos, com atividades nas seguintes áreas: tecnologia, saúde, atividades financeiras, treinamento em desenvolvimento profissional, assistência social, educação, fabricação de máquinas e equipamentos, fabricação de aparelhos eletrodomésticos, comércio varejista, cultura, editora, pesquisa, recreação e lazer e construção (Lourenço, 2018).

Possivelmente, considerando que a Artemísia não atua exclusivamente com a aceleração de negócios na área de educação, o que foi referido por Neves (2018), tenha sido justamente uma parceria entre a Artemísia e a Fundação Lemann em programas de aceleração de projetos (pequenos negócios) que atuassem especificamente na área da educação. Essa hipótese ganha consistência com o evento da **Start-Ed Lab**, indicado no Quadro 8, pela ação nº 8, mencionado por Oliveira (2016).

Adrião e Croso (2022) indicam que a *Start-Ed Lab* é um programa que seleciona e financia “[...] empreendedores em educação para desenvolver produtos e serviços associados à implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), reforma curricular nacional [...] [e] [...] que contou com o

²⁵⁹ Um modelo muito próximo a isto pode ser percebido no programa, tipo *reality show*, promovido pela TV Bandeirantes (BAND), chamado *Shark Tank* Brasil em tradução livre: Tanque de Tubarões. Neste programa uma empresa ou um indivíduo tem um tempo de 5 minutos para apresentar sua ideia ou produto à quatro ou cinco grandes empresários brasileiros. Os empresários, cada um por si, decidem se investirão na proposta apresentada e apontam em que condições farão o acordo. Cabe ao proponente aceitar ou não a proposta do empresário; ou, se houver mais de uma proposta, o proponente deve escolher aquela que melhor lhe convir. Na maior parte das vezes, entretanto, não há propostas que interessem aos “tubarões”, empresários inventisdores.

²⁶⁰ Além da Artemísia, Lourenço (2018), no ano de 2017, identificou as seguintes empresas aceleradoras atuantes no território brasileiro: Instituto Quintessa, NESsT, Sistema B, Social Good Brasil, 107orth a million, Yunus Negócios Sociais, Baanko, Bemtevi, Din4mo, Pense Grande, Impact Hub São Paulo, ITCG, Instituto Legado, Kaeté Investimentos, Kaleydos, Kviv Ventures, Inovativa de Impacto, MOV Investimentos, Positive Ventures, Instituto Quintessa, Rise Ventures, SITAWI e Vox Capital.

protagonismo [...]” da Fundação Lemann (p. 20). O que tudo indica é que a FL utilizou a *expertise* da Artemísia que, desde 2010 – de acordo com Lourenço (2018) - atua como aceleradora e mentora de *startups*.

Além disso, destacamos ainda que apesar do endereço eletrônico da Artemísia mencionar que sua criação se efetivou pela norte-americana Kelly Michel (Artemísia, c2023), a representação legal no Brasil, de acordo com a Receita Federal, está sob os cuidados da presidente da organização, Maure Roder Pessanha Sassaki. As experiências pretéritas de trabalho de Maure Pessanha envolvem a Ashoka e o Instituto Sou da Paz (Lourenço, 2018). A Ashoka é uma organização internacional voltada aos empreendedores sociais, fundada na Índia em 1980; e o Instituto Sou da Paz foi criado por Denis Fernando Mizne, presidente do instituto e diretor da Fundação Lemann.

Dentre as *startups* aceleradas pela Artemísia, até o mês de outubro²⁶¹ de 2017, figuram a **DreamShaper** e a **Geekie** (Lourenço, 2018). Destacamos estas duas empresas/projetos, pois ambas aparecem no Quadro 8, respectivamente como a ação de nº 9, apontada por Victorino (2016) e a ação de nº 3, apontada por Ferreira, Vieira e Castilho (2018).

DreamShaper:

A *DreamShaper* é uma plataforma online que foi criada em Portugal com o objetivo de desenvolver o empreendedorismo no país no ano de 2010. A plataforma nasceu como um braço digital das atividades desenvolvidas pela **Acredita Portugal**, uma organização da sociedade civil portuguesa, fundada por José Miguel Queimado, no ano de 2008. Esta organização teve o objetivo de transmitir os valores *intrínsecos* e *natos* às pessoas, que assim como seu fundador, decidissem realizar mudanças pessoais e buscar suas reais motivações²⁶² (Victorino, 2018). Dito de outro modo, a *DreamShaper* é a extensão virtual da Acredita Portugal.

²⁶¹ Mês de referência utilizado no levantamento de Lourenço (2018), mostrado em sua pesquisa.

²⁶² Independentemente do país, a panaceia do discurso empreendedor segue os mesmos princípios. Apesar do nosso comentário, de certo modo, o exemplo de José Miguel Queimado, que adotou esta perspectiva de vida após percorrer um caminho de 800 km a pé, segundo Victorino (2018), evidencia que este fenômeno não é exclusivo do contexto do Brasil, como a perspectiva defendida pela FL na BNCC, por exemplo.

No ano de 2015, a Acredita Portugal ofereceu capacitação e formação empreendedora para mais de 100 mil pessoas em Portugal (FEA-USP/RP, 2015). Com o discurso alinhado àqueles proferidos pelas fundações brasileiras, inclusive a FL, a Acredita Portugal e sua plataforma se baseiam na transformação do mundo, por ações de “impacto social” (FEA-USP/RP, 2015, [s/p]). O alcance do programa, possivelmente, se deu com o uso da plataforma que chegou ao Brasil, por meio da Fundação Lemann, no entanto, com reestruturações frente ao público-alvo.

Se em Portugal a plataforma se destinava ao empreendedorismo, com seus conteúdos e ferramentas de gestão, no Brasil o alvo foi a educação. É importante lembrarmos que, neste momento, a política nacional curricular brasileira estava sendo pautada pela implementação da BNCC.

Frente a proposta inicial da plataforma e acrescido o caráter curricular da BNCC, diante do apelo às competências e habilidades socioemocionais, a DreamSharper encontrou seu nicho de atuação no mercado brasileiro. Inscrita sob o CNPJ nº 21.045.313/0001-36 e legalizada em território nacional em 15 de setembro de 2014, a DreamSharper no Brasil está registrada como Dreamshaper Brasil Distribuicao de Softwares Educativos LTDA e possui como sócio principal a *Dreamshaper Worldwide Korlatolt Felelossegu Tarsasag*, empresa estrangeira domiciliada na Hungria.

João Pedro Rodrigues Borges, considerado co-fundador da plataforma (FEA-USP/RP, 2015; Victorino, 2016), se destaca como representante legal da Dreamshaper brasileira e, de acordo com a entrevista concedida por ele para o trabalho de Victorino (2016), a consolidação da plataforma no Brasil se deu após

[...] obter **um parceiro importante, a Fundação Lemann**, a equipe do Dreamshaper usou seu apoio para lançar um Projeto Piloto: a Fundação iria adquirir quinze licenças [de *software*] do Dreamshaper que seriam usadas em quinze escolas diferentes em São Paulo. O objetivo foi apresentar a ferramenta nas escolas brasileiras, avaliar os resultados promovidos pelo uso do Dreamshaper e comprovar sua utilidade e eficácia para o processo de aprendizagem. Na verdade, **o Projeto-Piloto foi um sucesso**, mostrando resultados de aprendizagem significativos no aluno ²⁶³ (Victorino, 2016, p. 13, Tradução e grifos nossos).

²⁶³ “O aluno entra na plataforma, propõe um projeto de negócio, que vai sendo desenvolvido passo a passo (desde o nome, área de atuação, até um planejamento financeiro) [...] à medida que ele vai respondendo a desafios, com módulos temáticos. Há vídeos e materiais de apoio para ajudar em cada etapa. O trabalho é feito em grupo, sempre com a supervisão do professor, que atua como tutor (e tem material de apoio para isso) durante a jornada” (Perozim, 2018, [s.p]).

No excerto do trabalho de Victorino (2016), a FL é mencionada, por um lado, como um parceiro estratégico que foi mediadora da *Dreamshaper*, ao conseguir introduzir em quinze escolas públicas do estado de São Paulo, por meio de um projeto-piloto, a sua plataforma. Por outro lado, a FL pode ser considerada uma cliente, pois, de acordo com João Pedro Rodrigues Borges, o valor cobrado por aluno nas escolas públicas – correspondente a quantia de R\$ 18,00 por acesso ao *software*/plataforma – é pago pelas fundações (Perozim, 2018)²⁶⁴. Em matéria jornalística, publicada em 2018, afirma-se que a plataforma DreamSharper teria condições de ser aplicada

[...] no ensino fundamental, médio e superior em escolas públicas e privadas, ela [plataforma DreamSharper] tem atualmente um custo de R\$ 204 por aluno ao ano. As escolas particulares pagam pela plataforma, enquanto fundações como Lemann, Centro Paula Souza e Secretaria de Educação do Estado de São Paulo bancam a plataforma para escolas públicas (Maria, 2018, [s.p]).

No ano de 2015, a *DreamSharper* alcançou 1500 alunos da rede pública brasileira e em 2018 este número chegou a 15.000, adicionados aos estudantes de 20 instituições privadas de ensino, o total de usuários brasileiros chegou a 20.000 discentes. O faturamento da empresa que em 2014 foi de R\$ 167.000,00, com as operações no Brasil, passou em 2017 – com a expansão das atividades para as IES privadas brasileiras, colombianas e mexicanas - para R\$ 4,8 milhões. (Perozim, 2018).

Geekie:

A história da Geekie, confusa devido aos nomes homônimos ligadas a ela, e as alterações dos contratos sociais que sofreu, é instigante e mais complexa quando comparada à história da *DreamSharper*. Em nossa pesquisa encontramos duas razões sociais, com seus respectivos CNPJ, vinculadas à Geekie. Inscrita no CNPJ nº 14.504.986/0001-41, criado em 05 de outubro de 2011, até o dia 26 de junho de 2012, a empresa respondia formalmente pelo nome de Eureka Desenvolvimento de Software LTDA. (JUCESP, 2012).

²⁶⁴ Respectivo aos valores de 2018. Nas escolas privadas, no mesmo ano, 2018, o valor de R\$ 25,00 era cobrado por acesso ao *software*/plataforma, por aluno. *Ibid.*

Neste ano, houve o surgimento, então, da Geekie Desenvolvimento de *Softwares* S.A.²⁶⁵. Finalmente, no dia 1º de outubro de 2022, foi dada baixa voluntária deste CNPJ por seus sócios, frente a um processo de incorporação. Isto é, a Geekie Desenvolvimento de *Softwares* S.A encerrou suas atividades enquanto PJ própria, por ter sido incorporada a uma outra empresa.

A diferença entre os nomes Eureka para Geekie, contudo, não é o ponto que nos importa neste momento, e sim a tipologia da empresa: enquanto a sigla LTDA representa uma sociedade empresarial de tipo Limitada, a sigla S.A, (ou S/A) por sua vez, representa uma Sociedade Anônima²⁶⁶ (Sandroni, 1999). Não desconsideramos a existência de diferenças fiscais, tributárias, financeiras e trabalhistas entre essas sociedades empresariais, mas o cerne da questão - em nossa discussão - se circunscreve ao tipo de vínculos estabelecidos entre os sócios e as tomadas de decisão relacionadas em cada uma delas, diante das necessidades do mercado.

Nas empresas de tipo Limitada, além das cotas (porcentagens) correspondentes ao capital social (dinheiro ou bens) aplicados na abertura da empresa, cada sócio fica responsável solidariamente pela parte que cabe aos demais sócios (Sandroni, 1999; Melo, 2014). Por exemplo²⁶⁷, o sócio A (PF ou PJ) detém 50% de uma sociedade de tipo LTDA, os outros 50% são divididos igualmente entre os sócios B, e sócio C. Fica estabelecida que cada quota da sociedade (parte da empresa) tem valor de R\$ 1.000,00, com isso o valor correspondente ao sócio A se estabelece em R\$ 50.000,00. Caso esta empresa não cumpra alguma obrigação pecuniária, todos os sócios envolvidos (A, B e C) são responsáveis igualmente pelo débito financeiro gerado/adquirido, independentemente da porcentagem de suas cotas. Inclusive, nas sociedades deste tipo, os bens particulares dos sócios podem ser apreendidos como garantia do cumprimento de determinado pagamento.

²⁶⁵ A Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) publicou no Diário Oficial do Estado (DOSP), no dia 12 de março de 2013, essa primeira alteração do contrato social vinculado a este CNPJ (JUCESP, 2013).

²⁶⁶ A Sociedade Anônima também pode ser reconhecida pelo termo Companhia (Cia.) (Sandroni, 1999). No entanto, atualmente, indicamos que este termo – Companhia (Cia.) – está em desuso nos registros empresariais.

²⁶⁷ Criamos este exemplo com base nas leituras de Sandroni (1999), Melo (2014) e Levy (1994).

Por outro lado, nas Sociedades Anônimas²⁶⁸, os sócios são responsáveis única e exclusivamente pelo valor correspondente ao volume de suas cotas (conhecidas neste tipo de sociedade por ações) (Melo, 2014). Dessa forma, se a sociedade fictícia do exemplo anteriormente citado for constituída como uma S.A., as obrigações do sócio A seriam de até R\$ 50.000,00²⁶⁹.

Outro ponto refere-se à administração da empresa. A gestão das Sociedades Limitadas pode ser desempenhada por um dos sócios e ou um administrador, um terceiro frente à Sociedade. Independentemente do administrador responsável, sócios ou terceiros, esta informação deve estar contida no contrato social da empresa.

Já os Conselhos, Administrativo e Fiscal, para as LTDA são optativos, enquanto para as empresas S.A. se fazem obrigatórios. Além disso, os Conselhos, para as S.A., são compostos por sujeitos que devem comprovar experiência de negócios e na área de atuação, possuem atividade remunerada e são eleitos a cada três anos. Diferentemente das LTDA, onde os sócios que decidem sobre os rumos de mercado da empresa, nas S.A., são os Conselhos que cumprem este papel decisório e deliberativo, inclusive têm o poder de nomear o diretor da organização (Melo, 2014). O contrato social, nas S.A., chamado de Estatuto, não é alterado com as mudanças administrativas e/ou gerenciais, muito menos na mudança de propriedade e negociações das ações. Essas mudanças ficam registradas em atas das reuniões.

Isso significa dizer, grosso modo, que mesmo que um determinado acionista tenha ampla maioria das ações da empresa, cabe aos conselheiros a tomada de decisão dessas organizações. A figura dos Conselhos é importante, pois nas S.A, considerando que as quotas da empresa, as ações, podem ser

²⁶⁸ As Sociedades Anônimas podem ser de capital fechado ou capital aberto. No segundo caso, suas ações podem ser comercializadas na BV (Sandroni, 1999).

²⁶⁹ “[...] no que diz respeito à responsabilidade dos sócios, e conforme amplamente demonstrado nos articulados anteriores, a responsabilidade do acionista parece ser mais interessante, uma vez que, é limitada tão somente à contribuição a que se comprometeu dar ao capital social, ainda que este não esteja totalmente integralizado; enquanto na sociedade empresária limitada, apesar da responsabilidade ser limitada, existir solidariedade dos sócios na integralização do total do capital social. Em ambas as formas societárias está presente a limitação, mas na sociedade (dita) limitada o sócio tem responsabilidade subsidiária (em relação à sociedade) e solidária (em relação aos demais sócios); e na sociedade anônima apenas existe a responsabilidade subsidiária do acionista. Na prática, significa dizer que um sócio de uma sociedade limitada – mesmo que já tenha integralizado toda sua parte do capital social – pode ser responsabilizado pela integralização da parte de outro sócio, o que não ocorre nas anônimas” (Melo, 2014, p. 207).

negociadas ao interesse de seus possuidores, a empresa por um período de três anos, possível de ser renovado, continua mantendo o planejamento traçado pelo Conselho, e não sofre com as alternâncias de interesses dos proprietários, caso as ações sejam negociadas (Melo, 2014).

Embora as diferenças entre esses dois tipos de empresa impliquem em complexidade maior do que foi aqui indicado, a dinâmica de como se estabelece a direção e o comando da empresa é que nos interessa. No caso da transformação da Eureka LTDA para a Geekie S.A., apareceram novos sócios. Na verdade, como houve a mudança de LTDA para S.A, a referência correta é dizer que apareceram novos acionistas.

No dia 01 de maio de 2014 foram publicadas no DOSP as demonstrações financeiras da Geekie S.A, referente ao exercício do ano de 2013, onde se vê os acionistas e a quantidade de ação referente a cada um deles, com a respectiva porcentagem acionária (Quadro 9)

Quadro 9 – Quadro acionário da Geekie S.A, em 31 dezembro de 2013

Acionista	Qta. de ações ²⁷⁰	%
Geekie Partners Participações Ltda	100.002	72,50
Virtuose Fundo de Investimentos em Participações	27.587	20,00
Edtech Fundo de Investimento em Participações	5.172	3,75
Lemann Foundation	5.172	3,75

Fonte: adaptado de Geekie (2014).

De acordo com o quadro acionário da empresa em 2013 (Quadro 9), a Geekie *Partners* Participações Ltda (Geekie LTDA) possuía 72,5% das ações da Geekie S.A. No entanto, de acordo com a Receita Federal, a Geekie LTDA (inscrita no CNPJ nº 17.341.248/0001-19) foi criada em 28 de novembro de 2012, portanto, após a criação da Eureka LTDA/Geekie S.A e sofreu baixa por interesse dos sócios, no dia 23 de junho de 2021. A data de encerramento empresarial da Geekie LTDA foi anterior a baixa empresarial da Geekie S.A, indicando que a GEEKIE S.A, próxima à data de encerramento, mudou radicalmente de acionistas e controladores.

²⁷⁰ De acordo com as demonstrações financeiras, o número total de ações da Geekie Desenvolvimento de Software S.A, em 31 de dezembro de 2013, foi de 137.933 ações (Geekie, 2014).

Cabe ressaltar que a Geekie LTDA, até o momento de sua baixa, possuía como sócios: Andre Antonio Battagello, Claudio Eduardo Sassaki, Eduardo Luna Bontempo, Eduardo Zanini Rocha, Leonardo Ribeiro de Castro Carvalho, Rafael Morioka Oda e Rodrigo Simões de Almeida²⁷¹. De acordo com as informações no endereço eletrônico da Geekie S.A, “a Geekie foi fundada por Claudio Sassaki e Eduardo Bontempo em 2011” (Geekie, c2023, [s.p])²⁷².

A Virtuose Fundo de Investimentos em Participações Ltda. (Fundo Virtuose), inscrito no CNPJ nº 17.321.664/0001-55, é uma PJ domiciliada no exterior, criada em 17 de dezembro de 2012 e baixada em 27 de outubro de 2022. De acordo com seu regulamento era um fundo de investimento

[...] constituído sob a forma de condomínio fechado, da categoria Multiestratégia, é uma comunhão de recursos destinados à aquisição de ações, debêntures, bônus de subscrição ou outros títulos e valores mobiliários conversíveis ou permutáveis em ações de emissão de companhias, abertas ou fechadas [...] (Virtuose, [s.d], p. 1)

A administradora e gestora do Fundo Virtuose, no mesmo documento, ficou estabelecida por meio da BRL Trust Investimentos Ltda. Segundo a TORO (c2023) a diferença entre administrador e gestor de fundos de investimento se estabelece no tocante às decisões tomadas: enquanto as decisões sobre o fundo partem do gestor de investimento, o administrador garante o pleno funcionamento e viabilidade do fundo de investimento. Dinâmica próxima das competências dos Conselhos e Diretores das empresas de tipo S.A.

Para entrar no Fundo Virtuose, o acionista interessado – PF e/ou PJ - precisaria investir no mínimo R\$ 1.000.000,00 iniciais ²⁷³. Outro fundo de investimentos que figura como acionista da Geekie S.A, conforme percebido no Quadro 9, é a Edtech Fundo de Investimento em Participações (Fundo Edtech), que inscrita no CNPJ nº 17.588.010/0001-92, foi criada em 26 de dezembro de 2012²⁷⁴.

²⁷¹ Os nomes dos sócios foram acessados pelo endereço eletrônico www.cnpj.info, que apesar de não ser um site oficial do governo federal e nem vinculado a empresa, é alimentado por informações antigas da Receita Federal. Considerando os nomes mostrados em comparação às informações do website da Geekie (www.geekie.com.br), creditamos veracidade às informações.

²⁷² Não conseguimos identificar o motivo pelo qual o endereço eletrônico da Geekie foi atualizado no ano de 2023, sendo que a empresa (CNPJ) específico da Geekie S.A foi baixada em 2022.

²⁷³ Na área de finanças, os fundos de investimento são reconhecidos pela sigla FIP, Fundos de Investimento em Participações.

²⁷⁴ Esta PJ, fundo de investimento, solicitou baixa junto à Receita Federal em 12 de agosto de 2021, no entanto, seu pedido de baixa foi negado, e suas atividades encontram-se suspensas.

Pelo *website* MaisRetorno ²⁷⁵, dedicado a publicar os fundos de investimentos atuantes no mercado financeiro, a PJ Oliveira *Trust Servicer* é apontada como administradora do Fundo Edtech e a Gera Capital Gestão de Recursos (Gera Capital) é apontada como a gestora do fundo. Inscrita no CNPJ nº 31.139.681/0001-05, a Gera Capital, por sua vez é administrada pela Gera Partners Participações Ltda. (Gera Partners)²⁷⁶. Ocorre que a Gera Capital, de acordo com o MaisRetorno, é gestora dos fundos de investimento: Eleva Educação I FIP Multiestratégia; Eleva Educação III FIP Multiestratégia; Eleva Educação II FIP Multiestratégia e Edify FIP Multiestratégia.

Apesar dessas nomenclaturas e mecanismos serem mais palatáveis aos setores do mercado financeiro, cabe a nós indicarmos que estes últimos fundos de investimento (Eleva Educação e Edify) compõem o que socialmente é reconhecido como **Grupo Eleva Educação**. E, que conforme Figura 1, apresentada no início desta tese, tem como seu maior investidor (sócio), o empresário Jorge Paulo Lemann. No endereço eletrônico comercial da Gera Capital não há indícios da segmentação dos fundos, isto é, o grupo Gera manifesta-se como uma única empresa, sendo a equipe executiva da empresa capitaneada pelas empresárias Duda Falcão e Rafaela Dantas (Gera, c2023).

O quarto acionista da Geekie S.A é a *Lemann Foundation*. Além da grafia nominal da fundação, pela comparação do ano de abertura da Geekie com o ano de abertura da Fundação Lemann brasileira, esta organização só pode se referir à Fundação Lemann suíça, criada no ano de 2001.

A relação mandatária do Grupo Eleva com a Geekie é confirmada em entrevista concedida por Guilherme Cintra ao site *NaPrática*²⁷⁷, Guilherme aponta

²⁷⁵ A saber: <https://maisretorno.com>.

²⁷⁶ Figura como sócia das empresas Gera, Gera Capital e Gera Partners, Rafaela Dantas Rodenburg Villela, filha de Verônica Dantas (Lacerda, c2007). Verônica é jornalista, empresária e irmã do banqueiro Daniel Dantas, criador do grupo financeiro Opportunity. No ano de 2010, Daniel Dantas e Verônica Dantas foram denunciados pelo Ministério Público Federal por sonegação de contribuição previdenciária (Bruno, 2010). No ano de 2008, Verônica Dantas foi processada pela “[...] Justiça Federal por ser sócia, diretora e conselheira do grupo *Opportunity*, instituição acusada de protagonizar uma série de crimes financeiros”. E respondeu “[...] pelos crimes de lavagem de dinheiro, evasão de divisas, gestão fraudulenta e formação de quadrilha” (Amorin, 2011, [s.p]).

²⁷⁷ O *NaPrática* é “[...] a iniciativa da Fundação Estudar que visa oferecer conhecimento e desenvolvimento para jovens de todo o Brasil, através de cursos e conteúdo de diferentes canais digitais” (*NaPrática*, c2023, [s.p]). Cabe lembrarmos que a Fundação Estudar foi a primeira organização filantrópica brasileira, voltada à educação, criada por Jorge Paulo Lemann, no ano de 1991.

que os investimentos da Gera incluem, “além da holding Eleva Educação [...] as unidades fluminenses da Cultura Inglesa e *startups* como Geekie, Kaltura, Civitas Learning, Bloomboard e MangaHigh” (Pinho, 2016, [s.p]).

Em buscas de informações a respeito da Eureka LTDA, investigamos as publicações dos Diários Oficiais da União, dos estados e municípios, a partir do ano de 2011, e com a utilização do número do CNPJ, para encontrar possíveis serviços ou parcerias entre a empresa e o poder público realizados anteriormente ao momento da aparição da Geekie S.A. Não obtivemos nenhum resultado positivo. Com isso, e dadas as informações expostas sobre a Geekie, concluímos que a Eureka passou pelo processo de aceleração da Artemísia no segundo semestre de 2012, e pelas circunstâncias mercadológicas – ainda mais com as demandas do governo federal, apresentadas na sequência - houve uma rápida aceitação dos potenciais produtos tecnológicos por ela desenvolvidos.

Isso fez com que os investidores, em um curto espaço de tempo, alocassem seus recursos para robustecer os produtos, marcas e serviços provenientes da Geekie, a fim de valorizar seus investimentos no futuro. Sem muitas surpresas, é após o processo de se tornar uma sociedade anônima, que a Geekie começa a figurar em parcerias com a administração pública.

Assim, no dia 15 de outubro de 2013, pela Portaria nº 632, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), por meio de seu então presidente Luiz Cláudio Costa, divulgou o resultado da Chamada Pública nº 02/2013. O resultado anunciou as propostas inovadoras sobre Avaliação da Educação Básica, aptas a comporem o Banco de Proposta Inovadoras em Avaliação Básica do INEP – 2013. As seguintes iniciativas constituíram o banco de proposta: Geekie Games, Portal IDEB e QEdu (INEP, 2013, p. 21). Das três propostas, destacamos que duas possuem vínculos estritos com a Fundação Lemann: a Geekie Games, proposta da Geekie S.A; e a QEdu, proposta da Meritt Educacional²⁷⁸ que, como visto, consiste numa plataforma desenvolvida com financiamento da FL.

No ano de 2014, a Geekie S.A estreia em outra parceria com a administração pública: o convênio firmado com a Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP) previu que os alunos da rede pública teriam

²⁷⁸ Em tempo, apontamos que a Meritt Educacional foi uma *startup* acelerada pela Artemísia (Lorenço, 2018).

acesso aos conteúdos disponibilizados pela plataforma de estudos *Geekie Games*, com o intuito de preparação para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)²⁷⁹.

No ano de 2015, em 03 de setembro, a *Geekie S.A* foi aprovada na chamada pública feita pelo MEC para participar com três tecnologias educacionais: *Geekie Games*, *Geekie Labs* e *Geekie Teste*, para constar no **Guia de Tecnologias Educacionais do Ministério da Educação** com “[...] o intuito de promover a qualidade da educação e contribuir para a consolidação do direito de aprender” (MEC, 2015, p. 12).

Ocorre que este guia, desenvolvido e criado pelo governo federal, se constitui mais como “[...] um papel de carimbo do poder público para facilitar contratos [com outros entes públicos] do que propriamente uma ferramenta para disseminar as soluções tecnológicas” (Vojvodic; Astone; Vilella, 2015, p. 19). Na concepção dos responsáveis pelos proponentes das tecnologias educacionais (*startups*), segundo as entrevistas realizadas por Vojvodic, Astone e Vilella (2015) “[...] não estar no Guia pode[ria] atrapalhar a entrada [dos projetos] no Poder Público, embora a presença em si não seja garantia de venda [das tecnologias]” (p. 19).

Sobre o Guia, destacamos que a primeira chamada pública para as propostas de tecnologias educacionais ocorreu no ano de 2008, com a finalidade de criar a primeira edição do Guia de Tecnologias Educacionais do MEC (MEC, 2008). Embora não tenha sido nesta edição que a *Geekie* apareceu como proponente de projetos - nem poderia frente ao seu ano de criação - as normativas deste documento viabilizam a compreensão dos projetos aprovados na edição do Guia de 2015, como o *Geekie Games*, preparação para o ENEM; *Geekie Labs*, gestão escolar (*Geekie*, c2023a) e *Geekie Teste*, avaliação externa (*Geekie*, c2023b).

Conforme o edital de 2008, as áreas que os projetos de tecnologia poderiam contemplar foram assim estipuladas: “a) ensino-aprendizagem (abrangendo a metodologia e avaliação relativas aos componentes curriculares); b) alfabetização; c) formação continuada de professores; d) leitura; e) avaliação;

²⁷⁹ Mesmo que este convênio, Processo nº 3050/0000/2014 (SEESP, 2014), não tenha envolvido transferências de recursos entre as partes, isto não significa afirmarmos que os interesses privados não se realizaram.

f) gestão educacional (incluindo ampliação da jornada escolar e correção do fluxo escolar)” (MEC, 2008, p. 3), sendo que cada tecnologia proposta deveria ser inscrita uma única vez, em uma única área.

Cabe ressaltarmos que, também de acordo com o item 5.1.3 do mesmo edital, no momento da inscrição, as proponentes deveriam indicar obrigatoriamente:

[...] descrição da tecnologia educacional; objetivo; embasamento teórico adotado para elaboração da tecnologia; metodologia de uso da tecnologia; forma de acompanhamento e avaliação; impacto esperado sobre os indicadores de qualidade; **experiência de utilização da tecnologia na prática educacional**; potencial de disseminação da tecnologia (MEC. SEB, 2008, p. 4. Grifo nosso).

Provocativamente perguntamos: poderia haver melhor experiência comprobatória que a Geekie poderia demonstrar ao MEC, do que a PPP com o governo do estado de São Paulo? Parece-nos crível indicarmos que a demanda nesta parceria consolidou a chancela atribuída pelo governo federal à Geekie, no uso de suas plataformas para outros entes federativos.

Em 28 de setembro de 2015, vinte e dois dias após a Geekie ser aprovada no Guia de Tecnologia do MEC, em um processo sem exigibilidade de licitação, (Processo de nº 475495/2015), somente publicado no dia 02 de outubro do mesmo ano, a Secretaria de Estado da Educação de Mato Grosso (SEDUC/MT), contratou a Geekie Desenvolvimento de *Software* S.A, para a disponibilização de “[...] plataforma adaptativa com licenças de uso e hospedagem visando viabilizar o aprendizado e preparação dos alunos do Ensino médio do ENEM”, por um valor de R\$ 150.000,00, com um contrato de vigência de seis meses. (SEDUC – MT, 2015, p. 36). E, em 2016, pelo aditivo contratual nº 060/2015, a vigência dos serviços prestados foi estendida até o mês de setembro de 2016 (SEDUC MT, 2016).

No mês de março de 2016, especificamente no dia 23, foi constituído outro contrato entre a Geekie e a administração pública, desta vez com o município do Rio de Janeiro. Por meio da Secretaria Municipal de Educação (SME-RJ), a desenvolvedora de softwares prestou serviços “[...] de implantação de licença de uso, hospedagem, manutenção e suporte completo de plataforma integrada de avaliação e personalização de ensino – GEEKIE LAB”, pelo prazo de 12 meses e com custos aos cofres públicos cariocas de R\$ 62.780,64 (SME RJ, 2016, p. 112).

Outra PPP, no período que se seguiu ao anúncio da Geekie no Guia de 2015, foi realizado com a Secretaria de Estado da Educação de Espírito Santo (SEDU/ES), no segundo semestre do ano de 2016. Por meio do Edital SEDU nº 034/2016, ocorreu o “processo seletivo de estudantes do ensino médio da rede pública estadual para ingresso no curso preparatório Pré-ENEM Digit@l” (Espírito Santo, 2016, p. 5). Os alunos da rede estadual que atingissem pontuação mínima no processo seletivo, poderiam participar – com as devidas inscrições - no curso preparatório em modalidade EaD, que utilizou a plataforma de estudos e conteúdos desenvolvidas pela Geekie S.A. (Espírito Santo, 2016)²⁸⁰.

Diante destes quatro exemplos envolvendo a Geekie e o poder público, aparentemente a Artemísia foi eficaz e eficiente na aceleração dos negócios envolvendo a Geekie. Em apenas cinco anos de existência, a Eureka LTDA, que não possuía nenhum vínculo com a administração pública, conseguiu figurar como empresa desenvolvedora de *softwares* educacionais (Geekie S.A), chancelada pelo governo federal. Com esta chancela, foi possível, frente aos requisitos necessários ou logrando êxito em suas ações, atuar em quatro estados brasileiros, impactando as respectivas políticas educacionais.

Se não fossem os estímulos federais, guardadas a segurança do Estado em promover políticas de incentivo às tecnologias digitais na/para a educação, bem como toda a trama de grandes corporações envolvidas para viabilizar produtos condizentes às “necessidades da sociedade”, poderíamos conceber – ironicamente, é claro - que a Geekie é um *case* de sucesso do empreendedorismo brasileiro.

²⁸⁰ Na publicação da Imprensa Oficial do Espírito Santo, consta a seguinte passagem: “Nos ambientes virtuais, todos os estudantes da rede estadual podem estudar o conteúdo estruturado na matriz curricular prevista para o Enem e fazer simulados com questões baseadas nas últimas provas. Além disso, todas as escolas possuem um educador referência (professor ou pedagogo) que atua como mobilizador, estimulando os estudantes a se inscreverem nas plataformas, simulados, Enem e Sisu. As atividades online estão disponíveis em <https://geekiegames.geekie.com.br>” (Espírito Santo, 2016, p. 5). Não conseguimos encontrar nas comunicações oficiais do estado menções sobre convênio com a Geekie S.A. Possivelmente, buscas mais apuradas pelo nome do programa, Pré-Enem Digit@l, possam resultar em melhores informações. Mesmo que não faça parte das discussões tratadas aqui, não podemos nos furtar em comentar que, considerando a iniciativa do curso preparatório, acreditamos serem excluídos os alunos de menor rendimento escolar. Em última análise, são esses – com baixo desempenho – que necessitam de reforços na aprendizagem. Isto nos indica e reforça o viés ideológico neoliberal - competitivo e excludente - da política educacional adotada por meio do curso preparatório.

As ações apresentadas que envolvem a FL e o uso das tecnologias digitais a partir do Quadro 8, com ênfase nos projetos da *Khan Academy*, *Youtube*, *Youtube Edu*, *DreamSharper* e *Geekie*, evidenciam a relação da fundação com o ciclo de produção de mercadorias digitais no contexto atual do Capital, isto é, determinado pelo processo de financeirização – vide as organizações transnacionais e os fundos de investimento envolvidos nos negócios.

Para Rikowski (2017), é essencial na discussão sobre a dinâmica público-privada da educação, debater a produção da mercadoria. Pois, indo ao encontro de Marx (2017), a riqueza da sociedade capitalista “[...] configura-se em imensa acumulação de mercadoria” (p. 57), sendo ela, por conseguinte, a forma fundamental da riqueza.

Deste modo, é importante compreendermos que os projetos/programas nos quais a FL está envolta, referem-se necessariamente à produção, distribuição e consumo de produtos (mercadorias) na área de tecnologia digital. Um ponto-chave na análise para esta compreensão é perceber que as mercadorias produzidas no contexto educacional público só se transformam em lucro, a partir do instante em que são produzidas e se tornam disponíveis (o ente público e quem ele representa, principalmente os trabalhadores) de forma apropriadas privada. E, é “[...] esse desenvolvimento que destaca o fato de que a privatização da educação não é realmente sobre educação: trata-se de se beneficiar da receita do Estado e transformá-la em lucro” (Rikowski, 2017, p. 401).

Para além dos exemplos descritos neste momento de nossa exposição, foi nossa intenção destacarmos, em todas as outras discussões a respeito das especificidades desta apropriação da iniciativa privada sobre a receita do Estado, esta questão, ponto nodal desta tese.

5. À GUISA DE CONSIDERAÇÕES FINAIS: O SOCIOMETABOLISMO DO CAPITAL EM CRISE, E A PRESENÇA DA FUNDAÇÃO LEMANN

A pesquisa sobre a Fundação Lemann, e seu papel frente ao conglomerado 3G-Lemann, nos colocou a necessidade imperativa de repensarmos e reestruturarmos a maneira como encarávamos, até então, o nosso objeto de pesquisa. Mostramos, a partir da produção disponível sobre nosso objeto, que as ações da FL são pulverizadas em distintas áreas da educação pública e são inúmeras as organizações com as quais ela se relaciona. Além disso, as articulações que permitem a Fundação operar no contexto nacional e internacional são constituídas por e entre entes privados e, principalmente, públicos.

Estas articulações, que na verdade são políticas e econômicas, envolvem a tanto a participação/representação em empresas (como sócios, acionistas e dirigentes); como as funções desempenhadas nas instituições da própria sociedade civil, por meio das OSC, que vão formar um bloco hegemônico de poder, que luta em torno de seus interesses, no campo político de um modo geral e, particularmente, na perspectiva de arregimentar forças para a consecução de seus objetivos quanto às políticas educacionais.

No início da passagem do século, como pudemos constatar, o papel da FL não era de protagonismo nas dinâmicas envolvendo o poder público e as instituições concebidas como OSCIP, tendo em vista que o grupo 3G-Lemann já possuía seus representantes neste setor desde o final da década de 1990. A Fundação Estudar, o ISMART e Fundação Brava cumpriam o papel de serem as “organizações filantrópicas e beneficentes” que representavam a condescendência dos empresários do Banco Garantia. Evidentemente, utilizando das benesses do sistema estatal que concedeu à cada um deles, bem como suas empresas controladoras, benefícios fiscais.

Em outras palavras, já estavam em curso as estratégias utilizadas para a acumulação e concentração de riquezas, via isenções tributárias. Frente a isso, a FL e outras organizações contemporâneas a ela não inauguram nada inédito, pois Mészáros (2011), com o qual concordamos, já mostrara que o Estado moderno é um dos elementos constitutivos do capitalismo e palco das

correlações de forças entre interesses distintos, representados pela burguesia e proletariado.

Nosso objetivo, neste momento, é evidenciar eventos que, articulados entre si, corroboraram para a ascensão da Fundação Lemann como promotora e organizadora de políticas brasileiras, em especial as educacionais. E, além disso, contribuíram para que a Fundação desempenhasse um papel protagonista na difusão de informações, a fim de criar e consolidar consensos hegemônicos em diferentes setores e distintas áreas do conhecimento.

Vimos na exposição desenvolvida nas outras seções que a dinâmica entre as relações público-privadas na disputa da elaboração e condução das políticas e do próprio Estado não são exclusivas da FL. Existem outras organizações brasileiras que desempenham papel semelhante neste sentido, haja visto o movimento empresarial pela criação da BNCC. Também foi apresentado como a FL participou de inúmeras parcerias, com entes públicos e privados, e atuou em diferentes municípios e estados brasileiros.

O que tornou, no entanto, as ações desenvolvidas pela Fundação Lemann cada vez mais significativas, tanto em volume – o que justifica, inclusive, o crescimento da produção científica acerca da FL; quanto em extensão, como no caso, anteriormente mencionado, as plataformas digitais, quando encontramos a FL diretamente envolvida na produção de uma mercadoria: ou, em outros termos, na produção/reprodução de valor.

Para responder a esse questionamento, voltaremos a rever o sociometabolismo do capital e, em particular, aquilo que vem se mostrando de forma cada vez mais profunda, principalmente a partir do século XXI: a crise estrutural do capital. Como aponta Mészáros (2010, p. 69-70), o capital já enfrentou outras crises em sua história. No entanto,

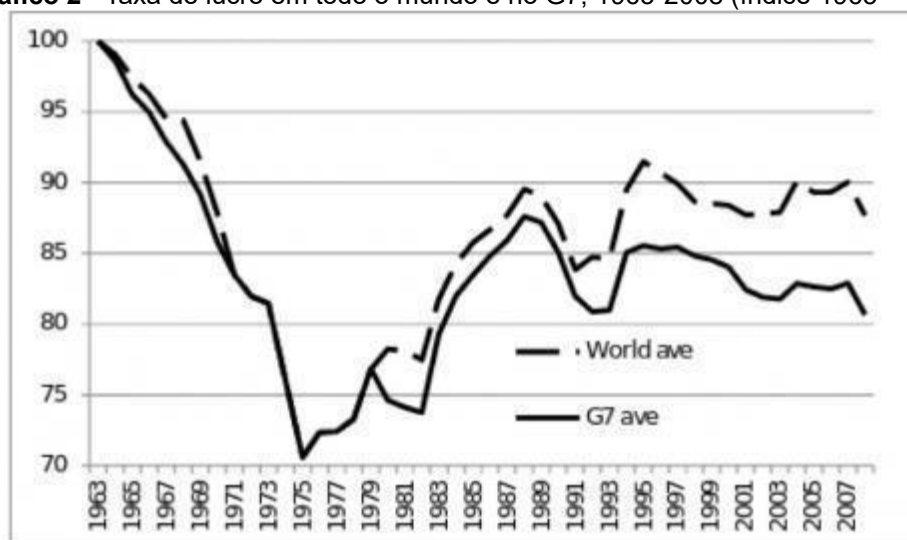
A novidade histórica da crise atual torna-se manifesta em quatro aspectos principais:

1. seu *caráter é universal*, em lugar de restrito a uma esfera particular (por exemplo, financeira ou comercial, ou afetando este ou aquele ramo particular de produção, aplicando-se a este e não àquele tipo de trabalho, com sua gama específica de habilidades e graus de profundidade etc);
2. seu *alcance* é, de fato, *global* (no sentido mais literal e ameaçador do termo), em lugar de limitado a um conjunto particular de países (como foram todas as principais crises no passado);
3. sua *escala de tempo* é extensa, contínua – se preferir, *permanente* – em lugar de limitada e *cíclica*, como foram todas as crises anteriores do capital; e

4. em contraste com as erupções e os colapsos mais espetaculares e dramáticos do passado, seu *modo* de se desdobrar poderia ser chamado de *rastejante*, desde que acrescentemos a ressalva de que nem sequer as convulsões mais veementes ou violentas poderiam ser excluídas no que se refere ao futuro: a saber, quando a complexa maquinaria – agora ativamente empenhada na “administração da crise” e no “deslocamento” mais ou menos temporário das crescentes contradições – perder sua energia (Grifos do autor).

Ora, é neste momento histórico, de crise estrutural do capital que estamos vivendo, desde o final dos anos 1960, com o esgotamento, já demonstrado, do **Welfare State**. A substituição das políticas social-democratas pelo ideário neoliberal, que se tornou hegemônico sobretudo nos anos 1990, não foi suficiente, contudo, para administrar a crise e ou deslocar as crescentes contradição. Senão, vejamos:

Gráfico 2 - Taxa de lucro em todo o mundo e no G7, 1963-2008 (índice 1963 = 100)



Fonte: Cachardi (2024).

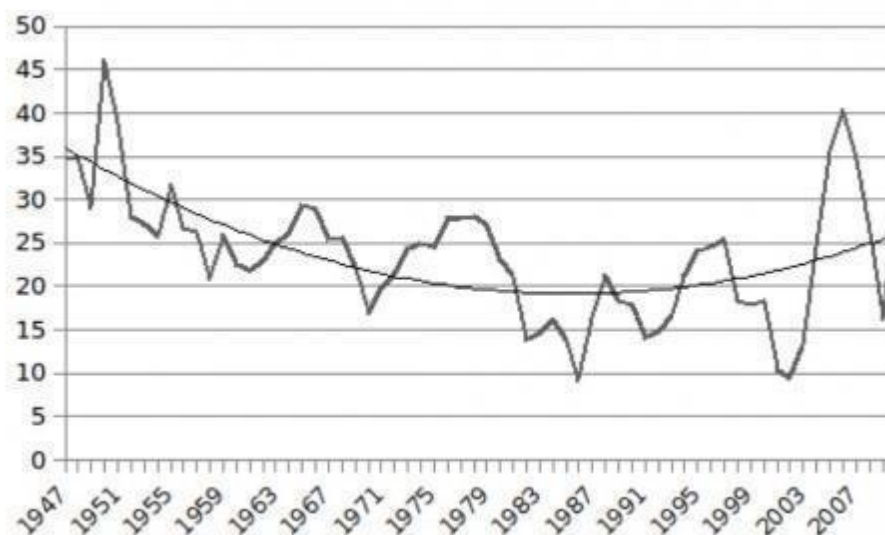
Tratando sobre os dados do Gráfico 2, Cachardi declara que:

A taxa de lucro cai devido à natureza específica das inovações tecnológicas, o fator principal do seu dinamismo. As inovações, por um lado aumentam a produtividade do trabalho, ou seja, cada trabalhador cria uma quantidade cada vez maior de mercadorias com a ajuda de meios cada vez mais avançados de produção. Por outro, as inovações substituem os trabalhadores por meios de produção. A produtividade aumentou de 28 milhões de dólares por trabalhador em 1947 para 231 milhões em 2010, ao passo que os trabalhadores por meios de produção se reduziram de 75 em 1947 para 6 em 2010. Uma vez que só o trabalho produz valor, uma hipótese que se pode demonstrar empiricamente, uma maior quantidade de produto sempre contém um menor valor. (Cachardi, 2024, [s.p.]).

O que mostram, indo ao encontro daquilo afirmado por Mészáros, e expondo também o porquê da continuidade da crise estrutural, a taxa de lucro

vem caindo em todo o mundo capitalista, como Cachardi (2017) demonstra no Gráfico 3, considerando apenas o G7²⁸¹ (linha compacta do gráfico) ou todo o conjunto de países industrializados (linha pontilhada do gráfico).

Gráfico 3- Taxa de exploração, EUA, 1945-2010



Fonte: Cachardi (2017)

E o mais significativo, é que isto ocorra, apesar do aumento da taxa de exploração da classe trabalhadora, como mostrado pelo autor no Gráfico 3, nos Estados Unidos. Tal processo, contudo, que segundo Cachardi (2024), se repete em todo o mundo industrializado, não é suficiente para aumentar a lucratividade do Capital: favorece, ao contrário, a queda da produção; o aumento do desemprego; e o aumento dos níveis de pobreza, em todo o mundo.

Ocorre que, quando comparamos esta situação com o que aconteceu com organizações como a FL, veremos que, no início da sua existência, as ações realizadas entre as OSC do grupo alimentaram estritamente os interesses mais imediatos, como por exemplo a formação de quadros, inclusive para atuar no próprio conglomerado, com a cedência de bolsas de estudo no exterior para sujeitos que já faziam parte das próprias dinâmicas comerciais da 3G-Lemann, que começava se estruturar como tal.

À medida que se aprofunda a crise estrutural do Capital e que a taxa de lucro diminui, globalmente – embora essas mudanças atinjam a cada empresa e

²⁸¹ Grupo formado pelos sete países mais industrializados do mundo: Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido.

país de forma singular – vemos crescer a importância da FL e se abrir o leque de suas atividades.

Evidentemente, a experiência do mercado de ações e a consolidação, pela abertura nos EUA, do escritório da *3G Partners Capital*, fez com que o conglomerado tivesse como meta pressionar para que modelos semelhantes, que garantissem as isenções fiscais e tributárias já evidenciadas no exterior, como na Suíça e nos EUA, fossem utilizadas em países como o Brasil. Não por coincidência, assim, as ações das OSC do grupo ganham robustez e se dinamizam por dois fatores importantes: o primeiro, frente ao crescimento do próprio grupo por fronteiras internacionais. Assim como o Capital em geral, ao encontrar adversidades para sua expansão precisa continuar a se autovalorar em outras regiões, o conglomerado fez isso com a ampliação de seus negócios; o segundo, percebido com mais ênfase a partir dos anos 2000, frente a dificuldade encontrada na expansão global, para garantir a autoavaliação do Capital – frente a um movimento global que caminha em sentido contrário e enfrentando o aprofundamento da crise - sua ampliação força e se assenta em espaços e ambientes onde antes não haviam potencialidades garantidas para seu crescimento, como é o caso da educação pública.

No Brasil, as correlações de força entre os interesses públicos e privados, fizeram com que, a partir de 2016, a reestruturação do ordenamento jurídico possibilitasse avanços significativos ao empresariado para atuar por meio de suas OSC, como demonstrado. Não à toa, é neste exato momento que a FL ganha destaque nas ações que desenvolve, pois, o financiamento permitido para as OSC chega a um volume significativo.

A FL tornou-se interessante pois, assim como as demais empresas do 3G-Lemann, vai se embrenhando, como demonstrado, não somente na área da educação, mas também em diversos setores públicos e privados que possam garantir ao seu conglomerado, como um todo, a concentração de riquezas – o que inclui a rentabilidade financeira de seus negócios, ou seja, a acumulação de capital financeiro. E, embora tenhamos exposto as diferenças entre as fundações e organizações do tipo OSC - principalmente as “fundações Lemann” - ao final elas atuam com o mesmo interesse.

Lênin (2011), no início do século XX, apontou, por meio de exemplos de sua época, que o caminho mais efetivo ao capital seria a centralização, deixando

“[...] o quadro geral da concorrência [...] mantido nominalmente” (p. 131). A sustentação do capital, por meio do seu sistema de reprodução ampliada e levando em consideração o capital total, é enfaticamente inerente à sua possibilidade de existência (Meszáros, 2011). Isso significa dizer que do resultado geral (lucro) de uma indústria/empresa individual, uma parte será utilizado em outros ramos e setores econômicos diferentes deste primeiro, seja aplicada como capital constante ou capital variável.

O produto excedente convertido em capital-dinheiro virtual será tanto maior quanto maior tiver sido a totalidade do capital já em funcionamento donde proveio. O acréscimo absoluto do montante do capital-dinheiro virtual anualmente reproduzido facilita sua fragmentação, permitindo seu emprego mais rápido em outro negócio, seja essa aplicação feita pelo mesmo capitalista, seja por outros [...]. Aqui, fragmentação de capital-dinheiro significa que este se separa do capital primitivo, a fim de ser aplicado em empresa nova, independente (Marx, 2006, p. 553).

Toda esta articulação fica clara quando apontamos o envolvimento FL na produção de mercadorias digitais pela e para a educação pública brasileira, bem como pelo fato destas mercadorias serem dinamizadas no espaço público como um setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para organizações coligadas do Grupo 3G-Lemann. Além disso, frise-se que o conglomerado 3G-Lemann está envolvido na venda da mercadoria ensino, por meio do Grupo Eleva. Da mesma forma, mostramos igualmente que, mesmo que a FL não seja acionista escriturária de organizações menores e algumas internacionais, envolvidas com a produção de mercadorias para a área educacional, comanda-as pelos cargos que o ocupa nos Conselhos Administrativos dessas.

Isto não tem sido suficiente, contudo, para dar conta do processo de produção/reprodução do Capital, no contexto da crise estrutural. Ao contrário,

[...] em 1997, a proporção da população que vivia na pobreza chegava a 16,5% nos Estados Unidos e a 15,1% no Reino Unido. [...] Os dois países-símbolos do neoliberalismo são [...] os campeões da pobreza entre os países industrializados [...]. Na Grã-Bretanha, a desigualdade dos rendimentos [...] **em 1990 era mais flagrante que nunca desde a Segunda Guerra Mundial e se agravou mais rapidamente que na maioria dos demais países** [...]: em vinte anos, os 10% de rendimentos mais baixos perderam 20% de seu poder aquisitivo, ao passo que o dos 10% mais altos aumentava 65% [...]. Nos Estados Unidos, a parcela do PIB destinada aos 5% mais favorecidos da população passou de 16,5% em 1974 para 21% em 1994, enquanto a dos mais pobres caía de 4,3% para 3,6%. (Passet, 2002, p.184-186 *apud* Netto, 2007, p. 147. Os grifos são outra fonte.)

Em 2020, isso significava 40 milhões de americanos vivendo abaixo da linha oficial da pobreza (Lissardy, 2020) ou, cerca de 12,0 da população dos E.U.A. naquele ano. No Brasil, no mesmo ano, havia 31,0% da população em situação de pobreza, segundo os dados utilizados pelo BM (US\$ 5,50 de Paridade do Poder de Compra (PPC 2017/dia) para pobreza (Gomes, 2023); e 6,0% em extrema pobreza ([...] US\$ 2,15 de Paridade do Poder de Compra (PPC 2017/dia) para extrema pobreza” (Gomes, 2023).

Assim, podemos concluir dizendo que a crise estrutural do Capital, rastejante, nas palavras de Mészáros (2011), criou obstáculos para a continuidade do processo de acumulação dos conglomerados capitalistas, como o 3G-Lemann, em que pese o papel desempenhado, nessa direção, pela FL. Um dado que pode mostrar as dificuldades dessas empresas configura-se com a recuperação judicial de uma das mais famosas marcas varejistas do grupo, as Lojas Americanas, cuja crise se tornou mais visível em 2023. Ao mesmo tempo, contraditoriamente, como o Capital continua se acumulando, e nisso a FL e suas parceiras têm obtido êxito – mesmo que essa acumulação se faça sob a forma de dinheiro, de fundos de investimento, e não de mais-valor – a pobreza, a miséria também aumentam, apesar dos apelos das OSC empresariais em torno do empreendedorismo, ou da inclusão digital, ou de novas bases para a educação.

6 REFERÊNCIAS

3G RADAR. **Quem Somos**. c2003-2022. Disponível em: <https://3gradar.com/pt/quem-somos/>. Acesso: 7 dez. 2021.

A NOITE. Ano XXV, n. 8730, **Finanças e Commercio - Cambio**, Rio de Janeiro, p. 18. 29/04/1936. 1936. Disponível em: https://memoria.bn.gov.br/DocReader/docreader.aspx?bib=348970_03&pasta=ano%20193&pesq=%22Companhia%20Agr%C3%ADcola%22&pagfis=31079. Acesso em: 22 fev. 2020.

A NOTÍCIA. Ano XXII, n. 190, **Situação Financeira**, Rio de Janeiro, p. 1., 20 e 21/07/1915. 1915. Disponível em: <https://memoria.bn.gov.br/DocReader/docreader.aspx?bib=830380&pasta=ano%20191&pesq=&pagfis=23349>. Acesso em: 22 fev. 2020.

ABDALLAH, Ariane. **Dê um gole só: a história da AMBEV e da maior cervejaria do mundo**. São Paulo; Editora Schwarcz S.A, 2019.

ABICALIL, Carlos Augusto. Sistema nacional de educação: os arranjos na cooperação, parceria e cobiça sobre o fundo público na educação básica. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 124, p. 803-828, jul./set. 2013. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302013000300009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/jrW9n5zHBX4JnkCmyYkN75C/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 out.2018.

ACERVO Nova Escola. **Nova Escola**. c2023. Disponível em: <https://novaescola.org.br/revista-digital?tipo=gestao-escolar>. Acesso em: 22 mar. 2023.

ADRIÃO, Theresa; CROSO, Camilla. Privatização da educação em países da América Latina: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais na Argentina, Brasil, Uruguai, Paraguai e Chile. In: **Oxford Research Encyclopedia of Education**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 2022. p. 1-42. Disponível em: <https://oxfordre.com/education/display/10.1093/acrefore/9780190264093.001.001/acrefore-9780190264093-e-994-pdf-001.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2023.

ADRIÃO, Theresa; DOMICIANO, Cassia Alessandra. A Educação Pública e as Corporações: avanços e contradições em uma década de ampliação de investimento no Brasil. **Revista de Financiamento da Educação**, v. 8, n. 3, p. 1-18, abr. 2018. DOI: <https://dx.doi.org/10.17648/fineduca-2236-5907-v8-79084>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/view/79084>. Acesso em: 03 jun. 2021.

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. Análise das consequências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional. **Relatório Pesquisa Científica Área – Administração Educacional**, Edital – Jovem Pesquisador Processo nº 565709/2008-9. 206p. 2011a. Disponível em: <http://www.redefinanciamento.ufpr.br/ArquivoTextos/AdriaoPeroni.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2021.

AFLITOS, Ozanira Lima dos; ALBUQUERQUE, Teresa Kátia Alves de; FREIRES, Leogildo Alves; OLIVEIRA, Marilene Kreutz de; MOURA, Lenir Santos do Nascimento; FLÔRES, Aparecida Maria Ramos Simão. Khan Academy- uma ferramenta gamificada em ensino e aprendizagem de matemática. **Areté**, Manaus, v. 11, n. 23, p. 1-12, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://repositorioinstitucional.uea.edu.br/bitstream/riuea/2731/1/KHAN%20ACADEMY-UMA%20FERRAMENTA%20GAMIFICADA%20EM%20ENSINO%20E%20APRENDIZAGEM%20DE%20MATEMATICA.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2021.

AIRBNB. **Airbnb: o que é e como funciona?**, seção Central de Ajuda. c2023. Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/help/article/2503#:~:text=O%20Airbnb%20come%C3%A7ou%20em%202008,de%20diferentes%20pontos%20de%20vista..> Acesso em: 22 jan. 2023.

ALMANAK Laemmert. **Ministério das Relações Exteriores – Suíça: Confederação Elvética**, ano 69, v. 1, p. 772. Rio de Janeiro: DF, 1913. Disponível em: <https://memoria.bn.gov.br/DocReader/docreader.aspx?bib=313394&pasta=ano%20191&pesq=&pagfis=49440>. Acesso em: 22 jan. 2021.

ALMANAK Laemmert. **Ministério das Relações Exteriores – Suíça: Confederação Elvética**, ano 70, v. 1, p. 807. Rio de Janeiro: DF, 1914. Disponível em: <https://memoria.bn.gov.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=313394&pagfis=53464>. Acesso em: 22 jan. 2021.

ALMANAK Laemmert. **Ministério das Relações Exteriores – Suíça: Confederação Elvética**, ano 71, v. 1, p. 903. Rio de Janeiro: DF, 1915. Disponível em: <https://memoria.bn.gov.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=313394&pagfis=58435>. Acesso em: 22 jan. 2021.

ALMANAK Laemmert. **Ministério das Relações Exteriores – Suíça: Confederação Elvética**, ano 83, v. 1 – tomo 1, p. 673. Rio de Janeiro: DF, 1927. Disponível em: <https://memoria.bn.gov.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=313394&pagfis=97035>. Acesso em: 22 jan. 2021.

ALMANAK Laemmert. **Ministério das Relações Exteriores – Suíça: Confederação Elvética**, ano 90, v. 1, p. 182. Rio de Janeiro: DF, 1934. Disponível em: <https://memoria.bn.gov.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=313394&pagfis=112214>. Acesso em: 22 jan. 2021

ALVES, Danilo Marchesano Ramos. **Da economia política à educação: análise do projeto da Fundação Lemann**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11741>. Acesso em: 22 jun. 2021.

ALVES, Gilberto Luiz. **Mato Grosso do Sul: o universal e o singular**. 1.ed. Campo Grande – MS: Ed. Uniderp, 2003.

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicação. **Painel de dados mensais ANATEL**. 2015. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis>. Acesso: 22 jul. 2020.

ANHEUSER-BUSCH Inbev. **Creating the Global Leader in Beer**. 14/07/2008 [apresentação em ppt]. 39f. 2008. Disponível em: <https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/presentations-pdf-archive/AB%20Inbev%20%E2%80%93%20Creating%20the%20Global%20Leader%20in%20Beer,%20July%202014,%202008.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2021.

ANHEUSER-BUSCH Inbev. **Explore our breweries**. c2021. Disponível em: <https://www.anheuser-busch.com/about/breweries-and-tours.html>. Acesso em: 28 ago. 2021.

ANPUH. Termina a CONAE 2024, com aprovação da proposta de revogação da reforma do Novo Ensino Médio. São Paulo: ANPUH, 31 jan. 2024. Disponível em: <https://anpuh.org.br/index.php/2015-01-20-00-01-55/noticias2/noticias-destaque/item/7458-termina-a-conae-2024>. Acesso em: 24 abr. 2024.

ANTUNES, Jadir. Marx diante da crise do capital. **Revista De Filosofia Aurora**, Curitiba, v. 23, n. 33, p. 509–524, 2011. DOI: <https://doi.org/10.7213/rfa.v23i33.1597>. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/aurora/article/view/1597>. Acesso em: 28 jun. 2021.

APACHE AIRFLOW. Licenses c2021. Disponível em: <https://www.apache.org/licenses/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

APARELHO hegemônico. In: LIGUORI, Guido. **Dicionário gramsciano**: 1926/1937. 1. ed. São Paulo: Editora Boitempo, p. 76-77. LIGUORI, Guido; VOZA, Pasquali (org.) Tradução: Ana Maria Chiarini, Diego Silveira Coelho Ferreira, Leandro de Oliveira Galastri e Silvia De Bernardinis. 2017.

ARAÚJO, Gilda Cardoso. Federalismo cooperativo e educação no Brasil: 30 anos de omissões e ambivalências. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 145, p. 908-927, out./dez. 2018. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/ES0101-73302018200031>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/VD5yTPBvV3Hbpgn9STMzKYP/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

ARAÚJO, Renan; IWASSE, Lilian Fávaro Alegrância. Formação docente e a pedagogia do “aprender a aprender”: as reformas da educação na era da infâmia do capital. **Trabalho & Educação**, v. 28, n. 3, p. 115-129, set./dez. 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.17648/2238-037X-trabedu-v28n3-13891>. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/13891>. Acesso em: 03 jul. 2021

ARAÚJO, Valdeci da Silva; NANTES, Eliza Adriana Sheuer; MOLINA, Luana Pagano Peres. Khan Academy: uma possibilidade para as aulas de matemática. **Revista Eletrônica de Educação Matemática**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 119, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/1981-1322.2020.e65814>.

Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revemat/article/view/19811322.2020.e65814>. Acesso em: 23 nov. 2021.

ARENDT, Ronald João Jacques. Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 5-13, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/ws9Pc6PC44j5rf6CqYDkbbQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2022.

ARTEMÍSIA. **Quem somos**: A Artemisia é uma organização pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. c2023. Disponível em: <https://artemisia.org.br/quemsomos/>. Acesso em: 22 out. 2023.

AVELAR, Marina; BALL, Stephen J. *Mapping new philanthropy and the heterarchical state: The mobilization for the national learning standards in Brazil*. **International Journal of Educational Development**, Londres-Reino Unido, v. 64, p. 65-73, jan. 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.09.007>. Disponível em: <https://avaliacaoeducacional.files.wordpress.com/2017/11/avelar-ball-ijed-paper.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

AVILA, Silvine De Luca. **O potencial de aprendizagem e as representações pedagógicas na plataforma YouTube**: entre conhecimento e entretenimento. 2020. 220 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/219293/PEED1532T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 out. 2021.

AZEVEDO, Aline Fay de; MATIAS, Juliana. *Teaching english through youtube: grammar video analysis of three brazilian youtube channels dedicated to english teaching*. **English Review: Journal of English Education**, [S. l.], v.9, n.1, p. 110. 2019. Disponível em: <https://journal.uniku.ac.id/index.php/ERJEE/article/download/2351/1644>. Acesso em: 10 out. 2021.

AZEVEDO, Greiton Toledo; MALTEMPI, Marcus Vinicius; LYRA-SILVA, Gene Maria Vieira. Processo formativo do aluno em matemática: jogos digitais e tratamento de Parkinson. **Zetetiké**, Campinas, SP, v. 26, n. 3, p. 569-585, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.20396/zet.v26i3.8651962>. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/zetetike/article/view/8651962/18884>. Acesso em: 18 out. 2021.

AZEVEDO, Gustavo Cravo de. A Base Nacional Comum Curricular atropelada pela reforma do ensino médio: uma entrevista com Marcelo Burgos. **Revista Perspectiva Sociológica**, n. 21, p. 5- 20, 2018. Disponível em: <http://cp2.g12.br/ojs/index.php/PS/article/view/1738/1246>. Acesso em: 22 jun. 2021.

AZEVEDO, Luyanne Catarina Lourenço; GIORDANI, Ana Cláudia Carvalho. A invisibilização dos marcadores sociais gênero e raça na geografia da Base Nacional Comum Curricular. **Geographia Meridionalis**. v. 05, n. 01, p. 3-31, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/Geographis/article/download/15747/10594>. Acesso em: 22 jul. 2021.

BANCO ITAÚ. **Lucro líquido do Itaú Unibanco cresce 7,5% no segundo trimestre de 2020:** Gestão estratégica dos custos e menor nível de provisionamento contribuem para o lucro de R\$ 4,2 bilhões no segundo trimestre de 2020. [03/08/2020]. c2020. Disponível em: <https://www.itaubr/relacoescom-investidores/Download.aspx?Arquivo=oDnLLoSMfYIB8Zia/gqr3Q>. Acesso em: 8 ago. 2021.

BANCO ITAÚ. **Sobre o Itaú:** memória. Um banco com nove décadas de muita história. [02/12/2016] c2016. Disponível em: <https://www.itaubr/sobre/memoria/um-banco-com-nove-decadas-de-muita-historia.html>. Acesso em: 2 de nov. 2019.

BARBOSA, John Mateus. **Modernização-restauradora e transformismo na política do ensino médio [integral] em Pernambuco:** estratégias da hegemonia empresarial e controle do trabalho docente. 2020. 274 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2020. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/40182/1/TESE%20John%20Mateus%20Barbosa.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BARCELLOS, Marta. **História do mercado de capitais no Brasil:** depoimentos inéditos de personalidades que marcaram a trajetória das bolsas de valores no país. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BARRERA, Tathiana Gouvêa da Silva. **O movimento brasileiro de renovação educacional no início do século XXI.** Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. 276f. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde16082016-113432/publico/TATHYANA_GOUVEA_DA_SILVA_BARRERA_REVISADA.pdf. Acesso em: 28 jun. 2021.

BARRETO, Pedro Henrique. A história de Bretton Woods. **Desafios do Desenvolvimento.** IPEA, ano 6, n. 50, p. 46- 48, 2009. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/images/stories/PDFs/desafios050_completa.pdf. Acesso em: 2 ago. 2020.

BARROS, Guilherme. Por trás das estatísticas. **Jornal do Brasil.** 1997. Ano CVII, nº 54, p. 19 [Seção Informe Econômico], Rio de Janeiro, 01/06/1997. 1997. Disponível em: http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=030015_11&pesq=%22Funda%C3%A7%C3%A3o%20Estudar%22&pasta=ano%20199&hf=memoria.bn.br&pagfis=211166. Acesso: 22 mar. 2021.

BARROS, Ricardo Paes de; CARVALHO, Mirela de; FRANCO, Samuel; GARCIA, Beatriz; HENRIQUES, Ricardo; MACHADO, Laura. **Assessment of the impact of the Jovem de Futuro Program on Learning,** Washington D. C – Estados Unidos da América [Worldbank documents], p. 1-31, 2019. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/08/Assessment-of-theImpact-of-the-Jovem-de-Futuro-Program-on-Learning-English.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2021.

BASNIAK, Maria Ivete. Programas brasileiros de tecnologias na educação básica e sua articulação com a formação inicial de professores. In: *Jornadas de Sociología de la UNLP*, 8., 2014, Buenos Aires, **Anais [...]**, Buenos Aires-AR; UNLP, 2014. Trabalho p. 1-19. Disponível em: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4603/ev.4603.pdf. Acesso em: 23 nov. 2021.

BATISTA, Carlos Eduardo. **Gente Ambev – A trajetória da “Gestão do Trabalho” que levou a primeira multinacional brasileira ao centro do capitalismo mundial**. Dissertação (Mestrado em História Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2016. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/19004/2/Carlos%20Eduardo%20Batista.pdf>. Acesso: 22 jun. 2021.

BBC Brasil. **Fusão da Ambev aumenta número de brasileiros na lista da 'Forbes'**. 11/03/2005. 2005. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2005/03/050311_forbesmla. Acesso em: 13 ago. 2021.

BBC Brasil. **Lista de bilionários da Forbes ganha 20 brasileiros e tem crescimento recorde na pandemia**. 07/04/2021. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-56660692>. Acesso em: 13 ago. 2021.

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal de Educação. **Termo de Cooperação Técnica**. Dispõe sobre o termo de cooperação que entre si celebram o município de Belo Horizonte e a *Khan Academy*, INC, objetivando a execução de ações relativas à utilização da plataforma Khan por alunos e professores da rede municipal de BH. 18p. 16/04/2021. 2021. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-degoverno/educacao/transparencia/2021/khan-acadamy.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2022.

BERNARDI, Liane Maria; UCZAK Lucia Hugo; ROSSI, Alexandre José Rossi. Relações do movimento empresarial na política educacional brasileira: a discussão da Base Nacional Comum. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 29-51, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/bernardi-uczak-rossi.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BEZERRA, Júlio César de Azevedo. **Introdução à indústria de *private equity* no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) –Pós-Graduação da Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo, 1999. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/0ff4061b-b997-430e-9dbbfb9cccf61240/content>. Acesso em: 22 jun. 2021.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. O desenvolvimentismo: do pós-guerra até meados dos anos 1960. **O desenvolvimento econômico brasileiro e a Caixa**: palestras. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento; Caixa Econômica Federal, 2011. p. 15-22. Disponível em: http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201109_261240050.LivroCAIXA_C_0.pdf. Acesso em: 01 ago. 2020.

BIERWAGEN, Gláucia Silva. Formação continuada docente em tempos de pandemia da covid 19: os *media* e as tecnologias de informação e

comunicação. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – virtual, 43., 2020, [S.], **Anais [...]**, [S.]: Intercom, 2020. Trabalho p. 1 -15. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/sis/ eventos/2020/resumos/R15-1315-1.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

BISPO, Luana Maria Cavalcanti; BARROS, Kelly Cristiane. Vídeos do *YouTube* como recurso didático para o ensino de história. **Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v.11, n. 3, p. 856-868, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1809-0354.2016v11n3p856-868>. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/download/4864/3471>. Acesso em: 18 out. 2021.

BIBLIOTECA NACIONAL [BN]. **Histórico**: 2006 – Biblioteca Nacional Digital. c2023. Disponível em: <https://antigo.bn.gov.br/sobre-bn/historico>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BOLETÍN Oficial de la República Argentina. 15/07/1952, n. 17.190, Segunda Seção, p. 10, 1952. Disponível em: <https://www.boletinoficial.gob.ar/seccion/primera/19520722>. Acesso em: 3 mar. 2021.

BON, Henrique. Descendentes de suíços quiseram por muitos anos esquecer sua tragédia. Entrevista concedida a Alexander Thoele. **Swissinfo**, Seção Berna – Suíça, 4 jul. 2019. Disponível em: <https://www.swissinfo.ch/por/henrique-bon-descendentes-desu%C3%AD%C3%A7os-quiseram-por-muitos-anos-esquecer-suatrag%C3%A9dia-/45075684>. Acesso: 03 jan. 2021.

BOULHÕES, Octávio Gouveia de. **Banco Central do Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil [livro eletrônico], 2019. v.1. (Coleção História Contada do Banco Central do Brasil). Disponível em: https://www.bcb.gov.br/historia/contada/publicacoes/hc_bc_volume_1_octavio_bulhoes.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.

BRACKMANN, Christian; BARONE, Dante; CASALI, Ana; BOUCINHA, Rafael; MUÑOZ-HERNANDEZ, Susana. *Computational Thinking: Panorama of the Americas*. In: *International Symposium on Computers in Education*, 1., 2016, Salamanca-ES. **Anais [...]**, Salamanca: IEE, 2016. Trabalho p. 1- 8. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7751839>. Acesso em: 10 out. 2021.

BRAGA, Paulo Romeu. Os interesses econômicos dos Estados Unidos e a segurança interna no Brasil entre 1946 e 1964: uma análise sobre os limites entre diplomacia coercitiva e operações encobertas. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v. 45, n. 2, p. 46-65, jul./dez. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-73292002000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbpi/a/gQ3VbLrZQfPGVJ7QvZy6xwM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 fev. 2021.

BRASIL. Actos do Poder Executivo. Decreto nº 18.484, de 13 de novembro de 1928. Concede a S.A “Lacticínio e Fecularia Pirassununga” autorização para funcionar e aprova, com alterações, seus estatutos. **DOU- Diário Oficial da União**, seção 1, p. 1, Rio de Janeiro, DF, 29/11/1928. 1928. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/2239241/pg-1-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-29-11-1928>. Acesso em: 13 fev. 2021.

BRASIL. Ata da assembléia geral extraordinária realizada em 22 de dezembro de 1938. **DOU- Diário Oficial da União**, seção 1, p. 5 – 6, Rio de Janeiro, DF, 20/03/1939, 1939. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/2193948/pg-5-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-20-03-1939>. Acesso em: 13 fev. 2021.

BRASIL. Banco Central. Comissão de Valores Mobiliários. **Decisão-Conjunta Nº 17**: Autoriza as sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários a operar diretamente nos ambientes e sistemas de negociação dos mercados organizados de bolsa de valores. Brasília–DF, [02/03/2009], 2009a. Disponível: <http://sistemas.cvm.gov.br/Port/Atos/DecCon/Bccvm17.asp>. Acesso: 03 jan. 2021.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto-lei nº 2.627, de 26 de setembro de 1940**: Dispõe sobre as sociedades por ações. Rio de Janeiro, DF, 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2627.htm. Acesso em: 31 jan. 2022.

BRASIL. Casa Civil. **Lei nº 3.150, de 4 de novembro de 1882**. Regula o estabelecimento de companhias e sociedades anonymas. Rio de Janeiro, DF, 1882. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim_3150.htm. Acesso em: 23 dez. 2020.

BRASIL. Casa Civil. **Lei nº 9.790, de 23 de março 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. 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm. Acesso em: 03 set. 2021.

BRASIL. Comissão de Valores Imobiliários. **Fundos de Investimento** [Consulta feita ao endereço eletrônico]. 21/04/2022. 2022. Disponível em: https://cvmweb.cvm.gov.br/swb/default.asp?sg_sistema=fundosreg. Acesso: 21 abr. 2022.

BRASIL. ETIN – Expansão Técnico Industrial S.A. Certidão – Livro 733 – Fls 3[v]. Escritura da constituição da ETIN – Expansão Técnico Industrial S.A. na forma abaixo. **DOU- Diário Oficial da União**, p. 39 – 40, Rio de Janeiro, DF, 11/08/1951. 1951. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/2659381/pg-39-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-11-08-1951>. Acesso: 21 fev. 2021.

BRASIL. Hygino Palace Hotel: Acta de assembléia geral de constituição definitiva da sociedade anonyma Hygino Palace Hotel. **DOU- Diário Oficial da União**, seção 1, p. 96, Rio de Janeiro, DF, 04/06/1924. 1924. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/1923078/pg-96-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-04-06-1924/pdfView>. Acesso em: 13 fev. 2021.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Portaria nº 268, de 5 de outubro de 2009**:

Dispõe sobre normas para publicação de matérias nos Jornais Oficiais. Brasília, DF, 2009b. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/ptbr/arquivos/File/legislacao/emcfa/portarias/268a_2009.pdf. Acesso em: 23 mar. 2022.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Portaria nº 283, de 2 de outubro de 2018**: Dispõe sobre normas para publicação e pagamento de atos no Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2018. Disponível em: https://in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/43716640/do1-2018-10-03-portarian-283-de-2-de-outubro-de-2018-43716563. Acesso em: 23 mar. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: edição extra, seção 1 Brasília, DF, ano 151, p. 1-7, 26 jun. 2014. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/06/2014&jornal=1000&pagina=1&totalArquivos=8>. Acesso em: 15 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 133, p. 1-2, 24 nov. 1995. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=25/11/1995&jornal=1000&pagina=2&totalArquivos=16>. Acesso em: 23 fev. 2020.

BRASIL. MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. 68 p. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/planodiretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 26 de abr. de 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **REDESIM**: Sobre. c2022b. Disponível: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/redesim/sobre-a-redesim>. Acesso: 28 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Mapa das Empresas**. c2022a. Disponível: www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas. Acesso: 22 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018a. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 22 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.348, de 14 de dezembro de 2018**. Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular na etapa do Ensino Médio - BNCC-EM, em complementação ao disposto na Resolução CNE/CP nº 2/2017, que instituiu a Base Nacional Comum Curricular da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. Brasília DF, 2018b. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port-MEC-1348-2018-12-14.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Doenças Oculares**. 16/11/2020. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/d/doencasoculares>. Acesso em: 25 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Ministério da Educação. **Cadernos temáticos do PSE: Saúde Ocular**. n.8. Brasília: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: http://189.28.128.100/dab/docs/portaldab/documentos/caderno_saude_ocular.pdf. Acesso em: 02 ago. 2021.

BRASIL. Ministério de Economia. **Consulta CNPJ**. 22 jan. 2021. c2021. Disponível: <https://www.gov.br/conecta/catalogo/apis/consulta-cnpj>. Acesso: 03 jul. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 36.773, de 13 de janeiro de 1955**. Aprova o Regulamento para a cobrança e fiscalização do Imposto de Renda. 1955. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/19501959/decreto-36773-13-janeiro-1955-329772-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso: 22 jan. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto no 47.373, de 7 de dezembro de 1959**. Aprova o Regulamento para a cobrança e fiscalização do imposto de renda. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/19501969/D47373.htm. Acesso: 22 jan. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 10.087, de 5 de novembro de 2019**. Declara a revogação, para os fins do disposto no art. 16 da Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998, de decretos normativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10087.htm. Acesso em: 25 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm. Acesso em: 3 fev. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019**: Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais; altera as Leis nºs 9.249 e 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e 12.114 de 9 de dezembro de 2009; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13800.htm. Acesso em: 03 set. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 3.830, de 25 de novembro de 1960**. Dispõe sobre deduções da renda bruta das pessoas físicas ou jurídicas para o efeito da cobrança do imposto de renda. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l3830.htm. Acesso: 22 jan. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**: Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 23 mar. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995**. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9249.htm. Acesso: 10 nov. 2021.

BRASIL. Superintendência da Moeda e do Crédito. **Instrução nº 70**: normas retificadas pela instrução nº 12, salvo nos colidentes com os dispostos da Lei nº 2.145. Rio de Janeiro, p. 01-31, 1953. [09/10/1953]. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/acessoinformacao/instrucoesumoc/SUMOC_INST70-instrucao070.pdf. Acesso em: 17 dez. 2020.

BRAZIL. **Coleção de Leis do Império do Brasil**. Rio de Janeiro: [Imprensa Nacional], 1882, p. 139-149. v. 1. parte 1. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/Internet/InfDoc/Conteudo/Colecoes/Legislacao/leis1882_v1%20\(1076p\)/pdf17.pdf#0,{%22name%22:%22FitR%22},-165,181,588,598](https://www.camara.leg.br/Internet/InfDoc/Conteudo/Colecoes/Legislacao/leis1882_v1%20(1076p)/pdf17.pdf#0,{%22name%22:%22FitR%22},-165,181,588,598). Acesso em: 22 abr. 2024.

BRITO, Márcio Pereira de. **Projeto Primeiro Aprender**: estudo de caso em quatro escolas públicas estaduais do Ceará. 2012. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora- MG, 2012. Disponível em: <http://mestrado.caeduff.net/wpcontent/uploads/2017/08/M%C3%81RCIO-PEREIRA-DE-BRITO.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BRITO, Sílvia Helena Andrade de. Reconstituindo as teias da relação entre o universal e o singular. **Albuquerque**: revista de História, Campo Grande- MS, v. 1, n. 1, p. 229-235, 2009. DOI: <https://doi.org/10.46401/ajh.2009.v1.3911>. Disponível: <https://periodicos.ufms.br/index.php/AlbRHis/article/view/3911/3119>. Acesso: 22 jan. 2022.

BRITO, Sílvia Helena Andrade de; MARINS, Guilherme Afonso Monteiro de Barros. Fundação Lemann e o Programa de Inovação Educação Conectada: em pauta as relações entre público e privado no campo das políticas educacionais. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, p. 1-19, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.77558>. Disponível em: <https://www.scielo.br/er/a/vgVG6Hk63XFCVvH5Sxk7QLv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 mai. 2021.

BRUNO, Cássio. MPF denuncia Dantas e irmã por sonegar contribuição previdenciária. **O Globo**, seção Política, 29 out. 2010. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/politica/mpf-denuncia-daniel-dantas-a-irma-por-sonegar-contribuicao-previdenciaria-denuncia-e-3060894>. Acesso em: 22 abr. 2021.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann. **Currículo do sistema currículo Lattes**. Brasília, 25 abr. 2024. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/7419302491760122>. Acesso: 01 maio 2024.

CAETANO, Maria Raquel. Os sujeitos e a proposta educacional da Base Nacional Comum Curricular: entre o público e o privado. **Teoria e Prática da Educação**, Maringá, v. 22, n. 3, p. 118-136, set./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/46916/751375149019>. Acesso em: 22 mar. 2020.

CAETANO, Maria Raquel; MENDES, Valdelaine da Rosa. *Think tanks*, redes e a atuação do empresariado na educação. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, p. 1-17, dez. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.75939>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/3gSKnH8wTBJFbcCdTQfjTwg/?lang=pt>. Acesso em: 02 jun. 2021.

CAFARDO, Renata. Cotada para o MEC de Bolsonaro fez plano de governo para campanha de Ciro. **Estadão**, seção Geral, 05/07/2020. 2020. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/noticias/geral,cotada-para-o-mec-fez-plano-degoverno-para-campanha-de-ciro,70003354651>. Acesso em: 23 jul. 2021.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguiar; SILVA JUNIOR, Nelson. A “construção” do Terceiro Setor no Brasil: da Questão Social à Organizacional. **Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 129-148. 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v9n17/v9n17a09.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

CAMARGO, Cristina; SINKUNAS, Viktor. Interview Thiago Rached Pereira. **Revista de Medicina**, São Paulo, v. 97, n. 1, p. 113-115, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1679-9836.v97i1p113-115>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revistadc/article/download/144290/138694>. Acesso: 12 jun. 2021.

CAMPBELL, Alice B. **The Lemann Center for Brazilian Studies**: Turning Points. [2017]. Disponível em: <https://leemann.illinois.edu/2017-dialogue/>. Acesso em: 12 jul. 2021.

CÂNDIDO, Helena Hinke Dobrochinski. As percepções da opinião pública sobre o IDEB. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 50, n. 1, p. 128-148, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5007/2178-4582.2016v50n1p130>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/21784582.2016v50n1p130>. Acesso em: 23 jun. 2021.

CANO, Wilson. A desindustrialização no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 21, Número Especial, p. 831-851, dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/n6w4hPXK6zwZ3YJYTmQGjLJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2024.

CAPES. **Capes e Fundação Lemann assinam acordo de cooperação no âmbito do CSF**. 2012. Brasília, 9 de julho de 2012. Disponível em: <https://www.>

gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/capes-e-fundacao-lemann-assinamacordo-de-cooperacao-no-ambito-do-csf. Acesso em: 10 jul. 2021.

CAPUTO, Ana Cláudia; MELO, Hildete Pereira. A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 513-538, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-41612009000300003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ee/a/ZpgwjzqDRC9bT4YrFhfxcvC/>. Acesso em: 28 ago. 2020.

CARCHEDI, Guglielmo. O esgotamento da atual fase histórica do capitalismo. **Blog A Terra é redonda**, 2 de jan. 2024. Disponível em: <https://aterraeredonda.com.br/o-esgotamento-da-atual-fase-historica-do-capitalismo/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CARIA, Josiano Régis; SILVA, Fernanda Rebeca Araújo da; MONTEIRO, Milene Mírian Araújo; MACIEL, Osenildo Marques; RIBEIRO, Leida Gilvane Cantalice. Coletânea de práticas pedagógicas de letramento em programação e robótica: experiências nas escolas públicas municipais de Manaus, ano 2017. **Revista Mutações**, Manaus, v. 11, n. 18, 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/relem/article/view/7210>. Acesso em: 18 out. 2021.

CARIELLO, Lisia Nicolielo. **Construindo redes de Intelectuais Orgânicos: o programa de bolsas de estudo Lemann Fellowship da Fundação Lemann** (20072018). 2021. 200 f. Dissertação (Mestrado em História Social) - Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, 2021. Disponível em: <https://www.historia.uff.br/academico/media/aluno/2447/projeto/Disserta%C3%A7%C3%A3o - Vers%C3%A3o final - Lisia Nicolielo Cariello.pdf>. Acesso em: 23 out. 2023.

CARVALHO, Ana Paula Pereira Marques de; FRANGELLA, Rita de Cássia Prazeres. Estrangeiros em rede: embaixadores nas tessituras político-curriculares do Município do Rio de Janeiro. **Espaço do Currículo**, João Pessoa, v. 9, n. 2, p. 237-248. 2016. DOI: <https://doi.org/10.15687/rec.v9i2.29825>. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/9bbc/4a9984c9104ad6ad6e62dd9099d791f04364.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2021.

CARVALHO, Celso do Prado Ferraz de. **A Educação cidadã na visão empresarial: o Telecurso 2000**. Campinas: Autores Associados, 1999.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de; PERONI, Vera Maria Vidal. Arranjos de desenvolvimento da educação (ades) e a influência do empresariado na educação básica pública brasileira. **Teoria e Prática da Educação**, v. 22, n. 3, p. 58-79, set./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/50053/751375149016>. Acesso em: 07 jul. 2021.

CARVALHO, Leonardo Dallacqua de; CORRÊA, Igor Nazareno da Conceição. Eugenia e educação no Brasil do século XX: entrevista com Jerry Dávila. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 23, supl. p. 227233, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-59702016000500013>.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/hcsm/a/mV7dDNjgYqppGFMj3wXRy5j/?lang=pt>. Acesso em: 3 jul. 2021.

CARVALHO, Medianeira da Silva. **A produção discursiva da Revista Gestão Escolar sobre a gestão da escola**: um “manual” para a equipe de gestão e o alinhamento às orientações de agências internacionais. 2018. 256 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/41743/MEDIANEIRA%20DA%20SILVA%20CARVALHO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 nov. 2021.

CARVALHO, Sthéfani Marinho de. Análise linguístico-discursiva do projeto planos de aula Nova Escola. **Análise linguístico-discursiva do projeto planos de aula Nova Escola**. 2019. 108 f. Dissertação (Mestrado em Estudos de Linguagem) - Programa de Pós-graduação em Estudos de Linguagem da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/12917/1/DEFESA%20STHÉFANI%20M%20DE%20CARVALHO%2020012020-convertido.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2021.

CASEMIRO, Diego Márcio Ferreira; SOARES, Andreia Ferreira; MORAES, Felipe Soares. Educação, história brasileira e Direito: marcos históricos da educação e alfabetismo no Brasil. **Revista Jurídica Derecho y Cambio Social**, Lima- Peru, n. 63, p. 1-11, jan./mar. 2021. Disponível em: https://www.derechoycambiosocial.com/revista063/Educacion_historia_y_derecho_brasilenos.pdf. Acesso em: 22 fev. 2021.

CÁSSIO, Fernando Luiz. Base Nacional Comum Curricular: ponto de saturação e retrocesso na educação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 12, n. 23, p. 239-253, jul./out. 2018. DOI: <https://dx.doi.org/10.22420/rde.v12i23.887>. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/887/pdf>. Acesso em: 23 jun. 2021.

CÁSSIO, Fernando Luiz. Existe vida fora da BNCC? In: CÁSSIO, Fernando; CATELLI JR, Roberto (org.). **Educação é a Base? 23 educadores discutem a BNCC**. 1. ed. São Paulo: Editora Ação Educativa, cap. 1, p. 13-39, 2019.

CASTRO, Mêire Cristina. Memória do trabalho: história do trabalho e dos trabalhadores da Cervejaria Antarctica de Ribeirão Preto (SP). Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-21062015171152/publico/TESEC.pdf>. Acesso: 2 fev. 2022.

CEGALINI, Vinicius Lordello; CARDOSO, Marcos Vinicius, FLEURY, Fernando. A implementação da meritocracia como plataforma de desempenho em uma entidade esportiva de alto rendimento. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 75 – 88, dez. 2016. DOI: <https://dx.doi.org/10.5585/podium.v5i3.200>. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/podium/article/viewFile/9530/4274>. Acesso em: 22 jul. 2020.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. Trad. Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996.

COELHO, Bernardo Heringer. **Fusões e aquisições – Método EVA, avaliação do valor agregado - aplicação ao caso Ambev**. Monografia (Bacharelado em Economia) – Departamento de Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Bernardo_Heringer_Coelho.pdf. Acesso: 24 abr. 2021.

COELHO, Marcos Irondes. *Education in pandemic times: which way to go when offering non-classroom school activities?* **Revista Observatório**, v. 6, n.2, p-110, 2020. DOI: https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2020v6n2_a10en. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/10568>. Acesso em: 23 jun. 2021.

COELHO, Silvia Regina dos Santos; GOMES, Candido Alberto. Luzes inovadoras na proposta pedagógica de uma escola de ensino médio. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 1-20, 2019. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/download/744/636>. Acesso em: 23 nov. 2021.

COGGIOLA, Osvaldo; KATZ, Claudio. **Neoliberalismo ou crise do capital?** 2. ed. São Paulo: Xamã, 1996.

COLABORA EDUCAÇÃO. **Quem somos**. c2020. Disponível em: <https://movimentocolabora.org.br/o-movimento/>. Acesso em: 02 fev. 2021.

COLUMBIA University. **Lemann Center For Brazilian Studies**. c2021a. Disponível em: <https://ilas.columbia.edu/brazilian-studies>. Acesso: 15 jul. 2021.

COLUMBIA University. **Lemann Visiting Public Policy Fellows**. c2021b. Disponível em: <https://ilas.columbia.edu/content/lemann-visiting-public-policy-fellows>. Acesso em: 02 ago. 2021.

COLUMBIA University. **Transformative Learning Technologies Lab**, seção *People*: Paulo Blikstein. 2019. Disponível em: <https://tltlab.org/people/paulo-blikstein/>. Acesso em: 07 jul. 2021.

COMBAT, Flávio Alves. A crise do sistema de Bretton Woods: considerações sobre o papel do dólar na hierarquia monetária internacional. **Revista Estudos Políticos**, [S.], v. 10, n.2, p. 245 - 265. 2019. DOI: <https://doi.org/10.22409/rep.v10i20.43393>. Disponível em: https://periodicos.uff.br/revista_estudos_politicos/article/view/43393. Acesso em: 23 out. 2020.

COMPAÑÍAS PRIVADAS ferroviarias transportan el cuarenta por ciento de las mercancías en Estados Unidos. **Via Libre**, Fundación de los Ferrocarriles

Espanhóis, Madrid, 20 jun. 2006. Disponível em: <https://www.vialibre-ffe.com/noticias.asp?not=163>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação. UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. **Nota de repúdio aos critérios utilizados pelo governo para composição do Conselho Nacional de Educação**. 10 jul. 2020. Disponível em: https://undime.org.br/uploads/documentos/php4a8S12_5f08ac655c016.pdf. Acesso em: 15 fev. 2022.

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

CORREIO da Manhã. **Banco Econômico da Bahia S/A. Aviso aos acionistas subscrição de aumento de capital** [seção Economia e Finanças], ano 64, n. 21.913, p. 12, Rio de Janeiro, 20 nov. 1964. 1964. Disponível em: https://memoria.bn.gov.br/DocReader/docreader.aspx?bib=089842_07&pasta=ano%20196&pesq=&pagfis=57696. Acesso: 10 jan. 2021.

CORREIO da Manhã. **Directoria do Commercio - Relações dos contratos, alterações de contratos, distratos e firmas individuais, despachados em 2 do corrente**. [seção: Comércio, Câmbio, Finanças e Movimento da Bolsa], v. 37, n. 13.266, p.10, Rio de Janeiro, 08 fev.1938. Disponível em: https://memoria.bn.gov.br/DocReader/docreader.aspx?bib=089842_04&pasta=ano%20193&pesq=&pagfis=44825. Acesso em: 10 jan. 2021.

CORREIO da Manhã. **Quanto é que você possui em “títulos na gaveta”?** Caderno 1, ano 62, p. 2 [anúncio publicitário], Rio de Janeiro, 07 maio 1963. 1963. Disponível em: http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=089842_07&Pesq=%22Lemann%22&pagfis=39510. Acesso: 10 jan. 2021.

COURSERA. **Ensino Híbrido: Personalização e Tecnologia na Educação**. c2024a. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20240119103834/https://www.coursera.org/learn/ensino-hibrido>. Acesso em: 29 fev. 2024.

COURSERA. **Escolha o curso gratuito que melhor se alinha com suas metas educacionais**. c2024b. Disponível em: <https://www.coursera.org/courses?query=free>. Acesso em: 1 fev. 2024.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci**: um estudo sobre seu pensamento político. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 142 p.

COUTINHO, Carlos Nelson. Intelectuais, luta, política e hegemonia cultural. MORAES, Denis de. (Entrevista). **Revista Praia Vermelha**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 87-100, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/coutinho/2004/mes/entrevista.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2019.

COUTINHO, Luzenir Poli; LAGARES, Rosilene. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão pública. **RBPAE**, v. 33, n. 3, p. 835 - 849, dez. 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.21573/vol33n32017.76080>. Disponível: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/76080>. Acesso: 03 jul. 2021.

CXS Corporation. **2009 Annual Report**. Jacksonville- Flórida, EUA. 159p. 2009. Disponível: https://www.annualreports.co.uk/HostedData/Annual ReportArchive/c/NYSE_CSX_2009.pdf. Acesso: 22 ago. 2021.

DALE, Roger. Globalização e educação: demonstrando a existência de uma “cultura educacional mundial comum” ou localizando uma “agenda globalmente estruturada para a educação”? **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 423-460. 2004. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21464.pdf>. Acesso: 28 jul. 2022.

DIÁRIO de Notícias. **Wildberger & Companhia**: Casa fundada na Bahia, Brasil, no ano de 182. Grandes exportadores de gêneros do Paiz, especialmente, Cacau, ano VII, n. 3056, p. 06, Rio de Janeiro, 04/12/1936. 1936. Disponível em: https://memoria.bn.gov.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=093718_01&pagfis=29423. Acesso em: 21 mar. 2021.

DIEGUEZ, Consuelo. **Bilhões e lágrimas**: a economia brasileira e seus atores. São Paulo: Portfólio-Penguin, 2014.

DIFÍCIO. Dicionário on-line de termos de finanças, investimentos e contabilidade. **Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ)**. c2021. Disponível em: www.dificio.com.br/cadastro-nacional-de-pessoasjuridicas-cnpj. Acesso em: 23 out. 2022.

DINIZ, Bruno. **Conversão hipotética dos réis para o atual real**. 21 dez. 2020. 2020. Disponível em: <https://www.diniznumismatica.com>. Acesso em: 5 jan. 2021.

DORNELLES, Carlos Alberto. **Cálculo dígitos de verificação** [Sistema de verificação de CNPJ]. c2022. Disponível em: http://www.cadcobol.com.br/calcula_cpf_cnpj_caepf.htm#:~:text=O%20CNPJ%20tem%20a%20configura%C3%A7%C3%A3o,11%20dos%20treze%20d%C3%ADgitos%20anteriores. Acesso em: 20 jun. 2022.

DREIFUSS, René Armand. **1964**: a conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe. Petrópolis: Vozes, 1981.

DUARTE, Newton. As pedagogias do aprender a aprender e algumas ilusões da assim chamada sociedade do conhecimento. **Revista Brasileira de Educação**, n. 18, p. 35-40, 2001a. DOI: <https://dx.doi.org/10.47168/rbe.v29i2>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/KtKJTDHPd99JqYSGpQfD5pj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2022

DUARTE, Newton. Concepções afirmativas e negativas sobre o ato de ensinar.

Cadernos CEDES, v. 19, n. 44, abr. 1998. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-32621998000100008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/tSzLqmNTD9jH6PWR9gVgynN/?lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2022.

DUARTE, Newton. **Vigotski e o “aprender a aprender”**: crítica às apropriações neoliberais e pós-modernas da teoria vigotskiana. 2. ed. rev. ampl., Campinas, SP: Autores Associados, 2001b.

EDITORA Abril. *In*: São Paulo (estado). Memorial da Resistência de São Paulo. **Verbetes**. c2024. Disponível em: <https://memorialdaresistencia.sp.org.br/lugares/editora-abril/#:~:text=Verbetes,HQ%20%22O%20Pato%20Donald>. Acesso em: 23 fev. 2024.

ENCANTADO (município). **Educação inaugura nova plataforma de formação de professores**. 23/07/2018. Disponível em: <https://encantado.rs.gov.br/noticia/visualizar/id/5169/?educacao-inaugura-nova-plataforma-de-formacao-de-professores.html>. Acesso em: 13 dez. 2021.

ENGELS, F. Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. 3. ed. São Paulo: Ed. Escala, 2009.

ENGELS, Friedrich. **A dialética da natureza**. São Paulo: Boitempo, 2020.

ENGELS, Friedrich. **Anti-Dühring**: a revolução da ciência segundo o senhor Eugen Dühring. São Paulo: Boitempo, 2015.

ESPÍRITO SANTO. Sedu abre 2.550 vagas em curso preparatório para o Enem: As inscrições para o processo seletivo deverão ser realizadas, de 12 a 19 de julho, exclusivamente, pelo site da Sedu. **DIOES – Departamento de Imprensa Oficial do Estado do Espírito Santo** [seção: Pré-Enem Digit@l], Vitória, ES, p. 5-6, 12/07/2016. 2016. Disponível em: <https://ioes.dio.es.gov.br/portal/edicoes/download/3501>. Acesso em: 22 jun. 2021.

EVANGELISTA, Olinda. Apontamentos para o trabalho com documentos de política educacional. *In*: ARAÚJO, Ronaldo Marcos Lima; RODRIGUES, Doriedson do Socorro. (Orgs.). **A pesquisa em trabalho, educação e políticas educacionais**. 1ed. Campinas, SP: Alínea, 2012, v. 1, p. 52-71. Disponível em: https://gtfhufrgs.files.wordpress.com/2018/05/olinda_como-analisar-documentos.doc. Acesso em: 20 de maio de 2022.

FACIOLI, Lara; PADILHA, Felipe. Apresentação: Sociologia digital – tópicos e abordagens teórico-metodológicas da pesquisa social no século XXI. **Estudos de Sociologia**, Araraquara – SP, v. 25 n. 48, p. 21-35, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/13978/9354>. Acesso em: 18 out. 2021.

FALCÓN, Gustavo Aryocara de Oliveira. **Os coronéis do cacau**: raízes do mandonismo político em Ilhéus (1890 -1930). 1983. 116f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1983.

FALSARELLA, Ana Maria. Formação continuada a distância: o discurso de diretores escolares sobre a função social da escola. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 1., Encontro de Pesquisadores de Educação a Distância, 1., 2012, São Carlos-SP. **Anais [...]**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2012. Trabalho p. 1-13. Disponível em: <http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs1/index.php/sied/article/view/230>. Acesso em: 22 mar. 2020.

FARIAS, Simone da Cunha; BICCA, Angela Dillmann Nunes; BORCHARD, Andreza da Rosa. A seção 'questão de ensino' da revista Nova Escola focalizando o/a professor/a como um/a mediador. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 15, n. 2, p. 403-422, mai./jun., 2020. DOI: <https://doi.org/10.7867/1809-0354.2020v15n2p403-422>. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/download/7555/4664>. Acesso em: 4 nov. 2021.

FERMAN, Bruno ; FINAMOR, Lucas; LIMA, Lycia. *Are Public Schools Ready to Integrate Math Classes with Khan Academy?* **Munich Personal RePEc Archive**, [S.l.], n. 99845, p. 1-42. 2019. Disponível em: https://mpra.ub.unimuenchen.de/99845/1/MPra_paper_99845.pdf. Acesso em: 23 nov. 2021.

FERNANDES, Luiz Estevam; MORAIS, Marcus Vinícius. Os EUA no século XIX. **História dos Estados Unidos**: das origens ao século XXI. São Paulo: Contexto, 2007. p. 99-172.

FERREIRA VIEIRA, Soraya María; CASTILHO, Luana. *Ubiquitous learning, communication interfaces and media skills*. **Universitas, Revista de Ciencias Sociales y Humanas**, Quito – EC, n. 29, 2018, p. 201-2015. DOI: <http://doi.org/10.17163/uni.n29.2018.09>. Disponível em: <https://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/uni/n29/1390-3837-uni-29-000201.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

FERREIRA, Ernani Eugenio Baltazar. **Tecnologia e jogos para ensino x aprendizagem de sistemas lineares**: uma nova ótica para o ensino da matemática. 2018. 37 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional) – Universidade de São Paulo, São Carlos- SP, 2018. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/55/55136/tde29102018-154520/publico/ErnaniEugenioBaltazarFerreira_revisada.pdf. Acesso em: 23 nov. 2021.

FERREIRA, Fabíola da Silva. A base nacional comum curricular e a nova pedagogia da hegemonia. *In*: Encontro de Pesquisa em Educação da Região Centro-Oeste – Reunião Científica Regional da ANPED, 14., 2018, Cáceres-MT, **Anais [...]**, Cáceres: Universidade Estadual de Mato Grosso, 2018, Trabalho p. 1-6. Disponível em: http://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/5/3546-TEXTO_PROPOSTA_COMPLETO.pdf. Acesso em: 10 jun. 2021.

FONTANA, Marcus Vinicius Liessem; LEFFA, Vilson José. MOOCS para o ensino de línguas: um estudo em *call* desde uma perspectiva conectivista. **Alfa**,

São Paulo, v.62, n.1, p.75-89, 2018. DOI: <http://doi.org/10.1590/1981-5794-1804-4>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/alfa/a/tqNGfQZhHKVMyrrH6ycMXFg/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

FONTES, Virgínia Maria Gomes de Mattos. O capital, frações, tensões e composições. In: CAMPOS, Pedro Henrique Pedreira; BRANDÃO, Rafael Vaz da Motta (org.). **Empresariado Brasileiro**: história, organizações e ação política. Rio de Janeiro: Consequência, 2019. p. 259- 278.

FONTES, Virgínia Maria Gomes de Mattos. Sociedade civil empresarial e a educação pública — qual democracia? In: ENCONTRO ESTADUAL APASE, 22. **Texto base de apresentação**. São Paulo: Sindicato dos Supervisores de Ensino do Magistério Oficial do Estado de São Paulo, abr. 2018. Disponível em: http://www.grupodetrabalhoeorientacao.com.br/Virginia_Fontes/artigos/Sociedade-civil-empresarial-e-a-educacao-publica.pdf. Acesso em: 03 jul. 2021.

FORBES. **Cinco mais ricos do Brasil já ganharam R\$ 9,6 bilhões** [Redação]. 2018. São Paulo, 23 jan. 2018. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2018/01/fortuna-dos-cinco-mais-ricos-do-brasil-jacresceu-r-96-bilhoes-neste-ano/#foto3>. Acesso: 03 jun. 2020.

FORBES. **Quem são os brasileiros no novo ranking dos Bilionários do Mundo** [Redação]. 2020. São Paulo, 7 abr. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/escolhas-do-editor/2020/04/quem-sao-os-brasileiros-nonovo-ranking-dos-bilionarios-do-mundo/#foto24>. Acesso: 03 jun. 2020.

FRANK, Zephyr; GOODMAN, Glen; WOODARD, James. Region, Nation, and Social Science: An Interview with Joseph L. Love on 50 Years of Studying Brazil. **The Americas**, Cambridge, v. 1, n. 76, p. 137-152, 2019. Disponível em: <https://muse.jhu.edu/article/717602/pdf>. Acesso em: 23 jun. 2021.

FRIAS Filho, Otávio. **FGV CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete/biografico/frias-filho-otavio>. Acesso em: 03 jul. 2021.

FUNDAÇÃO Casa. Relatório das atividades da administração estadual em 2015 - Fundação Casa. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Suplemento, Poder Legislativo, São Paulo, SP, v. 126, n. 38, p. 83-84, 1 mar. 2016. Disponível em: https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2016%2fsuplemento%2flegislativo%2fmarco%2f01%2fpag_0083_8KRF8A620ULKBeCM4MQ8D7S7HL0.pdf&pagina=83&data=01/03/2016&caderno=Suplemento%20-%20Legislativo&paginaor_denacao=100083. Acesso em: 10 jan. 2022.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. **1991**: Criando oportunidades de carreira e estudo [Edição Fundação Estudar – 30 anos]. 18 p. 2021. Disponível em: https://issuu.com/estudar/docs/relatorio_fe2021_passado_13dez_web. Acesso: 15 mar. 2022.

FUNDAÇÃO Lemann. **Abrindo as portas das melhores universidades do mundo para você:** Uma plataforma online, aberta, que oferece cursos das mais renomadas universidades do mundo gratuitamente. c2015. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20151223045502/http://www.fundacaolemann.org.br/coursera-brasil/#para-educadores>. Acesso em: 22 jan. 2023.

FUNDAÇÃO Lemann. **Ensino híbrido:** personalização e tecnologia na educação. Seção Em Pauta, 8 fev. c2016. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/ensino-hibrido>. Acesso em: 20 mar. 2020.

FUNDAÇÃO Lemann. **Nossa Atuação.** c2021a. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/>. Acesso em: 02 jul. 2021.

FUNDAÇÃO Lemann. **Partner Universities.** c2021b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/en/partners/universities>. Acesso em: 15 jul. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório Anual** [2003...2020]. Disponível: <https://fundacaolemann.org.br/materials/temas/relatorio-anual>. Acesso: 28 de abril de 2018.

FUNDAÇÃO Lemann. **Somos.** c2018b. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/somos#somos-from>. Acesso em: 28 abr. 2018.

FUNDAÇÃO Lemann. **Universidades.** c2021V. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/voce/universidades>. Acesso em: 03 jul. 2021.

FUNDRAISO.ch. **Lemann Foundation.** c2021. Disponível em: <https://www.fundraiso.ch/sponsor/j-p-lemann-foundation>. Acesso em: 22 jun. 2021.

FURLAN, Wanderson Thiago Pires; JAQUEIRA, Magnum Manoel; DIAS, Wellington Talles; LÜBECK, Marcos. As tecnologias da informação e da comunicação, o ensino da matemática e o PIBID/MAT/FOZ: entrelaços possíveis. *In*: Seminário Estadual PIBID do Paraná, 2., 2014, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**, Foz do Iguaçu: UNIOESTE, 2014. Trabalho p. 580 – 584. Disponível em: <https://dspace.unila.edu.br/bitstream/handle/123456789/2659/PIBID1,581585.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 nov. 2021.

FURLANETTO, Anna Carolina Roque; KLEIN, Eloísa Joseane da Cunha. Análise das características de reportagem no jornalismo de revista. *In*: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 20., 2019, Porto Alegre. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2019. Trabalho p.1-10. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/sul2019/resumos/R65-0872-1.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2021.

G1 Ceará. **Escolas de Sobral usam site interativo de matemática para estimular alunos:** Professores podem acompanhar desempenho dos alunos online. *Khan Academy* tem aulas e exercícios e é gratuito. 26/11/2014. 2014. Disponível em: <https://g1.globo.com/ceara/noticia/2014/11/escolas-de-sobralu>

sam-site-interativo-de-matematica-para-estimular-alunos.html. Acesso em: 13 dez. 2021.

GALEANO, Eduardo. **As veias abertas da América Latina**. Trad. Sérgio Faraco. Porto Alegre: L&PM Editores, 2010.

GEEKIE Desenvolvimento de Software S.A. Demonstrações Financeiras – exercício de 2013. 29/04/2014. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção Empresarial, São Paulo, ano 59, v. 124, n. 81, p. 41-42, 1 maio 2014. 2014. Disponível em: https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2014%2fempresarial%2fmaio%2f01%2fpag_0042_5IDJJGNC744ODe1_VSPT95OKF241.pdf&pagina=42&data=01/05/2014&caderno=Empresarial&paginaordenacao=100042. Acesso em: 22 fev. 2022.

GEEKIE. Geekie Lab: o que é? – Infográfico. c2023a. Disponível em: <https://www.geekie.com.br/geekie-lab-infografico/>. Acesso em: 4 set. 2023.

GEEKIE. Geekie Teste: o que é? – Infográfico. c2023b. Disponível em: <https://www.geekie.com.br/geekie-lab-infografico/>. Acesso em: 4 set. 2023.

GEEKIE. **Quem somos**. c2023c. Disponível em: <https://www.geekie.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 7 nov. 2023.

GERA Capital. **Somos uma gestora com DNA empreendedor, focada em investir, criar e desenvolver growth companies**: Equipe Gera. c2023. Disponível em: <https://www.geracapital.com/>. Acesso em: 22 abr. 2023.

GERMER, Claus Magno. A Relação Abstrato/Concreto no Método da Economia Política. In: CORAZZA, Gentil (org.), **Método da Ciência Econômica**. p.61-92. Porto Alegre: Ed. UFRG, 2003.

GOMES, Irene. Pobreza cai para 31,6% da população em 2022, após alcançar 36,7% em 2021. **Agência IBGE**: notícias, Brasília, 6 dez. 2023. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38545-pobreza-cai-para-31-6-da-populacao-em-2022-apos-alcançar-36-7-em-2021#:~:text=Em%20termos%20de%20contingente%2C%20em,hoje%20\(06\)%20pelo%20IBGE](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38545-pobreza-cai-para-31-6-da-populacao-em-2022-apos-alcançar-36-7-em-2021#:~:text=Em%20termos%20de%20contingente%2C%20em,hoje%20(06)%20pelo%20IBGE). Acesso em: 23 fev. 2024.

GOOGLE. Youtube. **Help Center: Google Suport**.c2022. Disponível em: <https://support.google.com/youtube/answer/2737059?hl=en#zippy=%2Csigning-a-contract-with-an-mcn%2Crevenue-getting-paid%2Cstrikes-takedowns>. Acesso em: 8 jan. 2022.

GORENDER, Jacob. Reforma cambial e a falsa ciência. **Novos Rumos**. Ano 1, n. 16, p. 03, 12-18/06/1959. 1959. Disponível em: <https://marxismo21.org/jacobgorender-historiografia-critica-e-politica/>. Acesso em: 3 jan. 2021

GRAMSCI, Antonio. **O leitor de Gramsci**: escritos escolhidos 1916-1935. Carlos Nelson Coutinho (org). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução: Carlos Nelson Coutinho. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1982.

GUIZZO, Michele Alda Rosso; SCHORN, Gabriella Thais; CANO, Debora Staub; SILVA, Ketia Kellen Araújo da; BERNARDI, Maira; BEHAR, Patricia Alejandra. Plataforma *YouTube Edu*: um olhar a partir da Recomendação Pedagógica. **Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología**, [S. l.], n. 27, p. 66-72, 2020. Disponível em: https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/112297/Documento_completo.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 out. 2021.

HARVARD University. **Harvard in Brazil & Brazil at Harvard - Conversations about Contemporary Challenges**: the “Lemann Dialogues” [seção Symposia and Conferences]. 29p., 2016. Cambridge - MA, 24 de junho de 2016. Disponível em: <https://hwpi.harvard.edu/files/drclas2/files/2016-06-24-10-year-report.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2021.

HARVARD University. **International Graduate Students: Jorge Paulo Lemann Fellowship**. c2021. Disponível em: <https://scholarships.harvard.edu/internationalstudents/brazil/jorge-paulo-lemann-fellowships>. Acesso em: 23 jul. 2021.

HERINGER, Markoni Ramires. **Inovação no Ensino Superior Privado Brasileiro**: uma proposta de aplicação de metodologias ativas com base na Sala de Aula Invertida. 2017. 95 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo-MG. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2017/dissertacao_markoni_ramires_heringer_2017.pdf. Acesso em: 23 nov. 2021.

HOOD & Strong. **Independent auditor’s report and consolidated financial statements**: Khan Academy, Inc. and subsidiaries- december 31, 2018 and 2017. 21p. 2019. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/dc13vg003ejhck9/Khan%20Academy%202018%20%20FS%20Final%200517.pdf?dl=0>. Acesso em: 22 jan. 2022.

IBGE. **Cidades@**. c2020, Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 17 jan. 2021.

IBGE. **Comissão Nacional de Classificação [CONCLA]**. Rio de Janeiro: 2024. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/concla.html>. Acesso em: 15 jan. 2024.

IBTS. **Educação**. c2007-2021. Disponível: <https://www.brasilsaude.org.br/educacao/jplmsa.html>. Acesso: 23 ago. 2021.

ILLINOIS University. **Donors pledge \$14 million for Brazilian studies institute at Illinois**. 20/02/2009. 2009. Disponível em: <https://news.illinois.edu/view/6367/206026>. Acesso em: 25 jul. 2021.

ILLINOIS University. **Brazil Leadership Program**. c20[?]. Disponível em: <https://lemann.illinois.edu/brazil-leadership-program/>. Acesso em: 03 jun. 2021.

ILLINOIS University. **Calendars**. c202[?]. Disponível em: <https://calendars.illinois.edu/month/5285?skinId=18443>. Acesso em: 23 jul. 2021.

INACARATO, Márcio Antônio. Aspectos do mercado de capitais brasileiro. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília – DF, v. 10, n. 37, p. 75-88, 1973. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/180624>. Acesso em: 10 jan. 2021.

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Portaria nº 632, de 15 de outubro de 2013. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 150, n. 201, p. 21, 16 out. 2013. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/10/2013&jornal=1&pagina=2&totalArquivos=160>. Acesso em: 20 nov. 2019.

INSTITUTO Ayrton Senna. **Detalhamento do Demonstrativo Financeiro**: exercício de 2019 e 2020. Disponível em: https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/instituto/relatorio2019/instituto-ayrton-senna-relatorio-financeiro-2019.pdf?utm_source=site&utm_medium=carrossel-relatorio-anual-2019. Acesso em: 22 jan. 2022.

IPEA. Taxa de câmbio comercial para compra: real (R\$) / dólar americano (US\$) – média. Frequência: Diária de 02/01/1985 até 30/07/2021. **IPEA DATA**, 2 de julho de 2021. 2021c. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38590&module=M>. Acesso em: 02 jul. 2021.

IPEPO - Instituto Paulista de Estudos e Pesquisas em Oftalmologia. **Institucional**. c2020. Disponível em: <https://www.institutodavisao.org.br/institucional/>. Acesso em: 12 ago. 2021.

IPEPO - Instituto Paulista de Estudos e Pesquisas em Oftalmologia. **Institucional. Lemann Fellow**, seção Notícias, 12 de março de 2021. 2021 Disponível em: <https://www.institutodavisao.org.br/area-do-medico/noticias/lemann-fellow/>. Acesso em: 12 ago. 2021.

JACOBS Foundation. **Unser Fokus**. Zurique, Suíça, 201[9]. Disponível em: <https://jacobsfoundation.org/>. Acesso em: 22 jun. 2021.

JACOMELI, Maria Regina Martins. **A instrução pública primária em Mato Grosso na Primeira República**: 1891-1927. 1998. 191f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 1998. Disponível em: <https://www.repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=459955>. Acesso em: 22 fev. 2020

JAMES, Helen. A Bally mantém seu passo ao longo dos tempos. Unidade internacional da Sociedade Suíça de Radiodifusão e Televisão. **Swissinfo**, Seção Swiss Made. 19 out. 2019. Disponível em: <https://www.swissinfo.ch>

[/por/swiss-history-pics_a-bally-mant%C3%A9m-seu-passo-ao-longo-dostempos/45283290](#). Acesso em: 12 jan. 2021.

JORDÃO, Joubert Antonio Do Amaral. Educação mediada por tecnologia - os prós e os contras da inclusão de aulas interativas no ensino fundamental. In: CONIC-SEMESP, 15., 2015, Ribeirão Preto - SP, **Anais [...]**, Ribeirão Preto: SEMESP. Trabalho p.1. Disponível em: <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2015/trabalho-1000021312.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

JORNAL do Brasil. **Obrigações do Tesouro, ações:** compramos e vendemos. 1º Caderno, p. 13 [anúncio publicitário], Rio de Janeiro, 17/11/1965. 1965. Disponível em: https://memoria.bn.gov.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=030015_08&pesq=Invesco&hf=memoria.bn.gov.br&pagfis=76744. Acesso em: 4 mar. 2020.

JORNAL do Commercio. **Expansão Técnico Industrial S.A. Relatório da Diretoria:** balanço geral em 31 de dezembro de 1957 [segundo caderno], p. 8, Rio de Janeiro, 17/04/1958. 1958. Disponível em: <https://memoria.bn.gov.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=36456814&Pesq=ETIN&pagfis=49254>. Acesso em: 5 mar. 2021.

JORNAL do Commercio. **Expansão Técnico Industrial S.A. Relatório da Diretoria:** balanço geral em 31 de dezembro de 1962 [segundo caderno], p. 8, Rio de Janeiro, 22/05/1963. 1963. Disponível em: https://memoria.bn.gov.br/DocReader/docreader.aspx?bib=364568_15&pasta=ano%20196&pesq=ETIN&pagfis=22423. Acesso em: 5 mar. 2021.

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo. Alterações Sociedade Limitadas: NIRE - 35226030643 - n. da alteração: 248642/12-1 - Eureka Desenvolvimento de Software LTDA. - Alteração/Inclusão de CGC 14.504.986/0001-41. **Diário Oficial do Estado de São Paulo:** seção Junta Comercial, São Paulo, ano 57, v. 122, n. 26, p. 87, 26 jun. 2012. Disponível em: https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2012%2fjunta%2520comercial%2fjunho%2f26%2fpag_0087_9M2R1DCE0RLP0e2KMS93FU0KBSO.pdf&pagina=87&data=26/06/2012&caderno=Junta%20Comercial&paginaordenacao=100087. Acesso em: 22 fev. 2022.

KHAN Academy. **2016 Annual Report.** 2017. Disponível em: <https://2016.khanacademyannualreport.org/>. Acesso em: 18 out. 2021.

KHAN Academy. **2017 Annual Report.** 2018. Disponível em: <https://2017.khanacademyannualreport.org/>. Acesso em: 18 out. 2021.

KHAN Academy. **2018 Annual Report.** 2019. Disponível em: <https://2018.khanacademyannualreport.org/>. Acesso em: 18 out. 2021.

KHAN Academy. **2019 Annual Report.** 2020. Disponível em: <https://2019.khanacademyannualreport.org/>. Acesso em: 18 out. 2021.

KHAN Academy. **2020 Annual Report**. 15p. 2021. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/KAShare/2020+Khan+Academy+Inc.+Public+Disclosure+Client.pdf> . Acesso em: 18 out. 2021.

KHAN Academy. **Meet our leadership team**. c2022. Disponível em: <https://www.khanacademy.org/about/our-board>. Acesso em: 5 jan. 2022.

KIELER, Alex. Here Are The 8 U.S. Craft Brewers Bought By Anheuser-Busch Since 2011. **Consumers Reports**. 13/04/2016. Disponível: <https://www.consumerreports.org/consumerist/here-are-the-8-u-s-craft-brewers-bought-by-anheuser-busch-since-2011/>. Acesso: 22 ago. 2021.

KLAGENBERG, Carolina. **Práticas de matemática inventadas nas tramas da mídia impressa**: uma análise da revista Nova Escola. 2016. 30 f. Monografia (Especialização em Educação Matemática) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo – RS, 2016. Disponível em: repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6064/Caroline%20Klagenberg.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 4 nov. 2021.

KRAWCZYK, Nora. EUA –Brasil: uma cooperação deletéria na educação da cartilha neoliberal ao fundamentalismo religioso. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 14, n. 54, p. 1-26, dez. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.5380/jpe.v14i0.77573>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/77573/42263>. Acesso em: 22 mar. 2021.

LACERDA, Lu. É neste sábado o casamento de Rafaela Rodenburg com Eduardo Vilela [...]. **O site do Rio**, seção Blog Mega, Rio de Janeiro, 17 ago. 2007. c2007. Disponível em: <https://lulacerda.ig.com.br/2007/08/mega-2/>. Acesso em: 1 jan. 2024.

LAGEMANN, Eugênio. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 69-82, 1986. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235710337.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2020.

LAGO, Pedro Aranha Corrêa. **A SUMOC como embrião do Banco Central**: sua influência na condução da política econômica. 1982. 231f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, 1982. Disponível em: https://www.dbd.pucRio.br/pergamum/bibliotecas/php/login_tese.php?flag=1982-Lago_P_A_C.pdf. Acesso em: 13 nov. 2020.

LANZA, Luiza. *Venture Philanthropy*: como funciona o investimento de impacto?: Modelo une características do *Venture Capital* para impulsionar negócios dedicados às mudanças socioambientais. **Estadão**. Caderno Investimentos, São Paulo, 17 fev. 2022. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/investimentos/venture-philanthropyinvestimento-impacto/>. Acesso em: 31 mai. 2022.

LEAL, Luana Pires Vida; DANTAS, Luiz Felipe Santoro; SANTOS, Hugo Shigueo Tanaka dos. As transmissões ao vivo como movimentos de divulgação

científica emergentes em tempos de quarentena. **Scientia Naturalis**, Rio Branco- AC, v. 3, n. 1, p. 311-329, 2021. DOI: <https://doi.org/10.29327/269504.3.1-27>. Disponível em: <https://periodicos.ufac.br/index.php/SciNat/article/view/4282>. Acesso em: 18 out. 2021.

LEHER, Roberto. Reforma do estado: o privado contra o público. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 203-228, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/NhjhPwHSQNc99GT6kjdCNDC/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 28 jul. 2022.

LEHER, Roberto. Um novo senhor da educação? A política do Banco Mundial para a periferia do capitalismo. **Outubro Revista**, São Paulo, v.1, n. 3, p. 19 - 30, 1999. Disponível: <http://outubrorevista.com.br/wpcontent/uploads/2015/02/Revista-Outubro-Edic%CC%A7a%CC%83o-3-Artigo03.pdf>. Acesso: 28 jul. 2022.

LEITE, Raquel Machado. **Uma proposta para o ensino de programação de computadores na educação básica**. Monografia (Especialização em Mídias na Educação) - Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/133856>. Acesso em: 10 out. 2021.

LÊNIN, Vladimir Ilitch. **O Imperialismo**: etapa superior do capitalismo [Apr.: Plínio de Arruda Sampaio Júnior], Campinas: FE/UNICAMP [ed. Eletrônica], 2011, 271p. Disponível: <https://www.marxists.org/portugues/lenin/1916/imperialismo/imperialismo.pdf>. Acesso: 22 maio 2020.

LEVY, Maria Bárbara. **A Indústria do Rio de Janeiro através de suas sociedades anônimas**. Esboços de História Empresarial. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Cultura/EDUFRJ [ed. eletrônica], 1994. Disponível: http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4204210/4101380/industria_rio_de_janeiro.pdf. Acesso: 22 jan. 2021.

LIBARDONI, Marlene. Fundamentos teóricos e visão estratégica da advocacy. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 167-181, 2000. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/%25x>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/11936/11202>. Acesso em: 22 jul. 2021.

LIBRA S.A. Sumário Relatório da Diretoria: balanço de 1969. **Jornal do Brasil**. 1º Caderno [seção economia], p. 23, Rio de Janeiro, 02/02/1970. 1970. Disponível em: <http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=03001509&pasta=ano%20197&pesq=%22Lemann%22&pagfis=179824>. Acesso: 20 jan. 2021.

LIMA, Eliane Brito de. A Prova Brasil: desafios para a prática pedagógica. In: Congresso Nacional de Educação - Conedu, 4., 2017. **Anais [...]**. Paraíba: Centro Multidisciplinar de Estudos e Pesquisas, Universidade Estadual da Paraíba, 2017. Trabalho p. 1-10. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/35564>. Acesso em: 15 abr. 2021.

LIMA, Katia Regina de Souza; MARTINS, André Silva. Pressupostos, Princípios e Estratégias. In: NEVES, Lúcia Maria Wanderley (org.). **A nova pedagogia da hegemonia: estratégias do capital para educar consensos**. São Paulo: Editora Xamã, 2005, cap. 1, p. 43-67.

LIMA, Marcelo; PETERLE, Tatiana Gomes dos Santos. Mercantilização da educação: do gerencialismo ao empresariamento da oferta escolar. **Revista do Centro de Educação UFSM**, Santa Maria- RS, v. 46, p. 1-22, 2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.5902/1984644437100>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/37100/pdf>. Acesso em: 03 jun. 2022.

LIMA, Maria Flávia Batista. **A expansão das licenciaturas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo: percursos e características**. 2015. 211 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2015. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-07032016-152332/publico/MARIA_FLAVIA_BATISTA_LIMA_rev.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

LIMA, Paulo Gomes. O planejamento da educação brasileira (PNE 2001-2024). **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara-SP, v. 15, n. 1 esp., p. 704-718, mai. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/0.21723/riaee.v15iesp.1.13344>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/13344/8998>. Acesso em: 28 mai. 2021.

LIMA, Talitha Tiyomi; NETTO, Martha Cristina Motta Godinho. Vídeos Curtos Animados: Aspectos a serem considerados no ensino de biologia. **Comunicações**, [s. i.], v. 26 n. 2, p. 179-195, 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/comunicacoes/article/view/4194/2354>. Acesso em: 10 out. 2021.

LIMA, Thiago Salgado Vaz de. **A rede de avaliação em larga escala como uma das expressões da escalada da burguesia sobre a educação pública brasileira**. 2023.299 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de PósGraduação em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://avaliacaoeducacional.com/wp-content/uploads/2023/11/tese-thiago-salgado-ppge-ufsc-45348.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2024.

LIMEIRA, Aline de Moraes. **O Comércio da Instrução no Século XIX: colégios particulares, propagandas e subvenções públicas**. 2010. 256 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.proped.pro.br/teses/teses_pdf/2008_1-382-ME.pdf. Acesso em: 1 jan. 2021.

LINS, Marcelo da Silva. A ocupação da terra e as relações de trabalho na lavoura cacaueira. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 17., 2013, Natal – RN, 2013. **Anais [...]**, Natal: ANPUH, 2013. Trabalho p.1 -13. Disponível em: http://www.snh2013.anpuh.org/resources/anais/27/1364609473_ARQUIVO_MarceloLinscacauteerraetrabalhadores.pdf. Acesso em: 27 jan. 2021.

LIRA, Renata A. L. Base Nacional Comum Curricular. *In*: JORNADA DE HISTÓRIA PARA DISCUSSÃO DA BNCC, 2., 2016, Rio de Janeiro, **Relatório apresentado [...]**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de História, 2016, Apresentação p. 1-15. Disponível em: https://anpuh.org.br/index.php/bncc-historia/item/download/61_921cc97bd05f93e3ad2dc3a6aad9fc9b. Acesso em: 23 jun. 2021.

LISSARDY, Gerardo. Por que os EUA têm os piores índices de pobreza do mundo desenvolvido. **Blog BBC News Brasil**, Nova York, 2 ago. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-53562958>. Acesso em: 15 fev. 2024.

LOURENÇO, Bruna Scanavachi. **O espaço social dos “Negócios de Impacto” no Brasil**: O caso Artemisia. 2018. 213 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/10089/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Vers%C3%A3o%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=>. Acesso em: 22 mar. 2022.

LOURO, Luciana Espindola Correa. O letramento computacional e a autoheteroecoformação tecnológica complexa docente: uma via para a complexidade? **Revista X**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 138-157, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rvx.v14i3>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/veristax/article/view/63057/39029>. Acesso em: 10 out. 2021.

MACEDO, Elizabeth. Base Nacional Curricular Comum: novas formas de sociabilidade produzindo sentidos para educação **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1530-1555, out./dez. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/766/76632904006.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2020.

MACHADO, João Luís de Almeida. Videoaulas em formato pílula e sua utilização por estudantes e professores do ensino médio. **Literatura Latino-americana: tendências contemporâneas**, Alfenas – MG, v. 5, n. 1, 2018. Disponível em: <https://publicacoes.unifal-mg.edu.br/revistas/index.php/tremdeletras/article/view/1346>. Acesso em: 10 out. 2021.

MACIEL, David. O governo Collor e o neoliberalismo no Brasil (1990-1992). **Revista UFG**, nº 11, p. 98-108, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/download/48390/23725/>. Acesso: 15 mar. 2021.

MARCELINO, Edilmar; MARCELINO, Ana Beatriz Buoso. Análise de um curso online aberto massivo sob os critérios do MEC. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 583-595, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BASR/article/view/File/427/365>. Acesso em: 22 fev. 2021.

MARIA, Ana. ONG cria plataforma educacional que desenvolve habilidades sócioemocionais nos alunos. Envolverde Jornalismo, Sustentabilidade, ESG e

ODS, seção Sociedade, 11/01/2018. 2018. Disponível em: <https://envolverde.com.br/politica-publica/sociedade/ong-cria-plataforma-educacional-que-desenvolve-habilidades-socioemocionais-nos-alunos/>. Acesso em: 22 jul. 2021.

MARIN, Thais Rodrigues. Educação pública e privatização na mídia: alguns apontamentos sobre a Revista Nova Escola. *In*: REUNIÃO DA ANPED – SUDESTE, 14., 2020, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2020. Trabalho p. 1-3. Disponível em: http://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/23/8117TEXTOPROPOSTA_COMPLETO.pdf. Acesso em: 4 nov. 2021.

MARINI, Ruy Mauro. A acumulação capitalista mundial e o subimperialismo. **Revista Outubro**. n. 20, p. 27-70, 2012. Disponível em: <http://outubrorevista.com.br/wp-content/uploads/2015/02/Revista-OutubroEdic%C7%A7%C3%A3o-20-Artigo-02.pdf>. Acesso em: 2 out. 2020.

MARINS, Guilherme Afonso Monteiro de Barros; BRITO, Sílvia Helena Andrade de. Gestão da Fundação Lemann, o caráter empresarial para/na educação pública. *In*: ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO CENTRO-OESTE - ANPED, 14., 2018, Cáceres-MT, **Anais [...]**, Cáceres: Universidade Estadual de Mato Grosso, 2018, Trabalho p. 1-5. Disponível em: http://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/5/3340TEXTOPROPOSTA_COMPLETO.pdf. Acesso em: 22 jan. 2019.

MARQUES, Fabrício. Alunos Procurados: Brasil entra no mapa das universidades de Harvard e Yale, que estão recrutando alunos no país. **Pesquisa Fapesp** [seção intercâmbio]. ed. 126. São Paulo, agosto de 2006. 2006. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/en/students-wanted/>. Acesso em: 23 jul. 2021.

MARQUES, Gutenberg de Lima. Mídias sociais audiovisuais: uma possibilidade de ensino aprendizagem online na educação musical? *In*: ENCONTRO REGIONAL SUL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MUSICAL, 18., 2018, Santa Maria-RS, **Anais [...]**, Santa Maria: Associação Brasileira de Educação Musical, 2018. Trabalho. Disponível em: http://abemeducao musical.com.br/anais_ersul/v3/papers/3115/public/311510738-1-PB.pdf. Acesso em: 03 maio 2020.

MARQUES, Gutenberg de Lima. Mídias sociais audiovisuais: uma possibilidade de ensino aprendizagem online na educação musical? *In*: ENCONTRO REGIONAL SUL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MUSICAL, 18., 2018, Santa Maria-RS, **Anais [...]**, Santa Maria: Associação Brasileira de Educação Musical, 2018. Trabalho. Disponível em: http://abemeduacaomus ical.com.br/anais_ersul/v3/papers/3115/public/311510738-1-PB.pdf. Acesso em: 03 mai. 2020.

MARQUES, Paula Fogaça. **Massive Open Online Course (MOOC)**: uma análise de experiências pioneiras. 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2015. Disponível em: <https://www.>

lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131916/000981921.pdf?sequence=1. Acesso em: 28 jun. 2021.

MARQUES, Teresa Cristina de Novaes. Bancos e desenvolvimento industrial. Uma revisão das teses Gerschenkron à luz da história da Cervejaria Brahma, 1888/1997. **História e Economia -revista interdisciplinar**, v. 1, n. 1, p. 87-128. São Paulo: Terra Comunicação Editorial, 2005. Disponível em: <https://www.historiaeconomia.pt/index.php/he/issue/view/1/1>. Acesso: 13 mar. 2022.

MARTINS, André Silva. **A direita para o social: a educação da sociabilidade no Brasil contemporâneo**. Juiz de Fora-MG: Ed. UFJF, 2009.

MARTINS, André Silva. Formulações da classe empresarial para a formação humana: da educação política à educação escolar. **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 20, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/download/2216/2294>. Acesso em: 22 mar. 2021.

MARTINS, André Silva; NEVES Lucia Maria Wanderley. A nova pedagogia da hegemonia e a formação/atuação de seus intelectuais orgânicos. In: NEVES, Lúcia Maria Wanderley (Org.) **Direita Para o Social e Esquerda para o Capital: intelectuais da nova pedagogia no Brasil**. São Paulo: Xamã, p. 23-38. 2010.

MARTINS, André Silva; PINA, Leonardo Docena; ÁVILA, Lúcia Aparecida de; ALMEIDA, Raiza Dias de. Intelectuais, educação escolar e hegemonia: análise das formulações empresariais sobre trabalho docente. **Revista HISTEDBR Online**, Campinas, n. 60, p. 260-272, dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640559/8118>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MARTINS, Erika Moreira. **Movimento Todos Pela Educação: um projeto de nação para a educação brasileira**. 2013. 184 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas - SP, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/Acervo/Detalhe/915751>. Acesso em: 02 jul. 2021.

MARTINS, Erika Moreira; KRAWCZYK, Nora Rut. Estratégias e incidência empresarial na atual política educacional brasileira: O caso do movimento 'Todos Pela Educação'. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v. 31, n. 1, p. 420, 2018. DOI: <https://dx.doi.org/10.21814/rpe.12674>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/374/37454959005/37454959005.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MARX, Karl. **Grundrisse: esboços da crítica da economia política**. 1.ed. Rio de Janeiro: Ed. Boitempo / UFRJ, 2011a [ed. eletrônica]. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/208/o/Karl_Marx_-_Grundrisse_\(boitempo\)_completo.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/208/o/Karl_Marx_-_Grundrisse_(boitempo)_completo.pdf). Acesso em: 10 nov. 2020.

MARX, Karl. **O 18 de Brumário de Luís Bonaparte**. Trad. Nélío Schneider. São Paulo: Boitempo, 2011b.

MARX, Karl. **O Capital**: a crítica à economia política, livro I, v. 1. [trad.: Reginaldo Sant'Anna]. 35. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã** [trad.: Rubens Enderle, Nélío Schneider, Luciano Cavini Martorano]. 1.ed. São Paulo: Boitempo, 2007.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 14.602, de 31 de outubro de 2016**: Institui o programa estadual de incentivo à carreira docente e à inovação metodológica no ensino básico estadual, e dá outras providências. Campo Grande, MS, 2016. Disponível: https://tjms.jus.br/legislacao/public/pdf/legislacoes/decreto_n.14.602.pdf. Acesso: 30 mar. 2022.

MEC – Ministério da Educação. CNE – Conselho Nacional de Educação. CES – Câmara de Ensino Superior. Portaria nº 9/2008. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 147, n. 18, p. 35, 25 jan. 2008. Disponível em: <http://cad.capes.gov.br/ato-administrativodetalhar?idAtoAdmElastic=791#anchor>. Acesso em: 20 jan. 2022.

MEC - Ministério da Educação. SEB – Secretaria da Educação Básica. **Guia de Tecnologias Educacionais**: aviso de chamamento público MEC/SEB nº 1/2008. Brasília –DF, 2018, p. 1-11. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/2007/ed_novtec.pdf. Acesso em: 7 mar. 2021.

MEC- Ministério da Educação. Portaria n. 907, de 2 de setembro de 2015. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 152, n. 169, p. 12-13, 3 set. 2015. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=03/09/2015&totalArquivos=96>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MELO, Sabrina Tôrres Lage Peixoto de. **Sociedade Empresária Limitada e Sociedade Anônima Fechada**: análise comparativa fulcrada no risco de alcance do patrimônio pessoal do sócio. 2014 264 f. Tese (Doutorado em Direito) - Programa de Pós-graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte – MG, 2014. Disponível em: https://bib.pucminas.br/teses/Direito_MeloSTL_1.pdf. Acesso em: 22 abr. 2023.

MENDES, Breno. Ensino de história, historiografia e currículo de história. **Revista Transversos**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 108-128, abr. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.12957/transversos.2020.49959>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/transversos/article/view/49959/33223>. Acesso em: 05 jun. 2021.

MENDES, Valdelaine da Rosa; PERONI, Vera Maria Vidal. Estado, mercado e formas de privatização: a influência dos think tanks na política educacional brasileira. **Revista Espaço Pedagógico**, Passo Fundo-RS, v. 27, n. 1, p. 65-88, jan./jun. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.5335/rep.v27i1.10575>. Disponível em:

<http://seer.upf.br/index.php/rep/article/download/10575/114115129>. Acesso em: 22 jan. 2021.

MENEGAIS, Denice Aparecida Fontana Nisxota. **A formação continuada de professores de matemática: uma inserção tecnológica da plataforma Khan Academy na prática docente**. 2015. 201 f. Tese (Doutorado em Informática na Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12_2036/000967725.pdf?sequence=1. Acesso em: 4 mar. 2020.

MENEGAIS, Denice Aparecida Fontana Nisxota; FAGUNDES, Léa da Cruz; SAUER, Laurete Zanol. Uma proposta para formação continuada de professores de matemática: a inserção da plataforma *Khan Academy* na prática docente. **Revista Paranaense de Educação Matemática**, Campo Mourão-PR, v. 4, n. 7, p. 135-150, 2015. DOI: <https://doi.org/10.33871/22385800.2015.4.7.135-150>. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/rpem/article/view/6008>. Acesso em: 4 mar. 2020.

MERITT. **Quem somos?** c2017. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20170210154109/https://meritt.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 22 jun. 2019.

MÉSZÁROS, George. Onde está a terceira via econômica? Experiências do Reino Unido. **Currículo sem fronteira**. v. 13, n. 2, p. 213-233, maio/ago. 2013. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol13iss2articles/meszaros.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2019.

MÉSZÁROS, István. **Atualidade histórica da ofensiva socialista**. São Paulo: Boitempo, 2010.

MÉSZÁROS, István. **Para além do Capital: rumo a uma teoria de transição**. São Paulo: Editora Boitempo, 2011. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/208/o/para-alem-do-capital.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

MICHETTI, Miqueli. Entre a legitimação e a crítica: as disputas acerca da Base Nacional Comum Curricular. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 35, n. 102, p. 1-19, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/3510221/2020>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/7NZC9VwjKWZKMv4SPQmTXPJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2021.

MINTO, Lalo Watanable. **A educação da miséria: particularidade capitalista e educação superior no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Editora Outras Expressões, 2014. 398 p.

MIRANDA, Aline Barbosa de. As parcerias público-privadas nos sistemas educativos em Minas Gerais e São Paulo. In: Simpósio Brasileiro, 25., Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2., 2011, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 2011. Trabalho p. 1-12. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0025.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2019.

MIRANDA, Aline Barbosa de. **Os impasses das ações de duas organizações do terceiro setor na educação pública mineira e paulista na primeira década de 2000**. 2013. 412 f. Tese (Doutorado Educação) - Programa de PósGraduação em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo –SP, 2013. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde16092013-123106/publico/ALINE_BARBOSA_DE_MIRANDA.pdf. Acesso em: 28 jun. 2021.

MOLINA, Newton Flávio Corrêa; MOLINA, Carlos Eduardo Corrêa; MELLONI, Rogério. Planejamento instrucional do curso virtual “revisão de física para o ENEM”. **Revista Informática Aplicada**. São Caetano, v. 12, n. 2, p. 64-72, abr. 2016. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_informatica_aplicada/article/view/6919/3010. Acesso em: 07 jul. 2020.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 6. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2002. 287 p.

MONTESANTI, Beatriz. "Bancada Lemann": os políticos apoiados pelo 2º homem mais rico do Brasil. **UOL**, São Paulo, 22 mai. 2019. Caderno Política. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2019/05/22/com-trajetoria-parecida-deputados-associados-a-lemanndivergem-na-politica.htm>. Acesso em: 02 jul. 2021.

MORATO, Henrique. **O cálculo do dígito verificador do CPF e do CNPJ**. Campus Code, c2021. Disponível em: www.campuscode.com.br/conteudos/o-calculo-do-digito-verificador-do-cpf-edo-cnpj. Acesso em: 21 out. 2022.

MOURA, Eliel da Silva; NAJJAR, Jorge; CARNEIRO Waldeck. Neoliberalização e reforma educacional: a chegada da organização *Teach for America* no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 35 n. 2, p. 447-468, 2019. DOI: <http://www.10.21573/vol35n22019.94210>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/vol35n22019.94210/53892>. Acesso em: 02 jan. 2023.

MUNDO NETO, Martin; SALTORATO, Patrícia. Atores, ações e dominação cultural na construção da indústria de capital de risco no Brasil. **Revista Estudos de Sociologia**, Araraquara-SP, v.22 n.43 p.217-234 jul.-dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/10259/7132>. Acesso em: 22 jun. 2021.

MUNIZ, João Guilherme de Moura Rocha Parente. **A responsabilidade tributária das empresas formadoras de grupos econômicos**. 2014. 206f. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo- SP, 2014. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/6439>. Acesso em: 30 jan. 2021.

NAKAMA, Gilberto Yoshinobu. **Currículo do sistema currículo Lattes**. [Brasília], 27 mar. 2021. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/7816919534932850>. Acesso em: 08 ago. 2021.

NAKAMA, Gilberto Yoshinobu; KALEKA, Camilla C.; FRANCIOZI, Carlos E.; ASTUR, Diego C.; DEBIEUX, Pedro; KROB, Joseph J.; AMAN, Zachary S.; KEMLER, Bryson R.; STORACI, Hunter W.; DORNAN, Grant J.; COHEN, Moises; LAPRADE, Robert F. *Biomechanical Comparison of Vertical Mattress and Cross-stitch Suture Techniques and Single- and Double-Row Configurations for the Treatment of Bucket-Handle Medial Meniscal Tears*. **The American Journal of Sports Medicine**. n. 10, v. 20, p. 1-9. 2019. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30897004/>. Acesso em: 23 jul. 2021.

NAPRÁTICA. **Quem faz tudo isso acontecer?** Conheça um pedacinho do time de Gente Boa do Estudar Na Prática. c2023. Disponível em: <https://www.na.pratica.org.br/sobre>. Acesso em: 22 maio 2023.

NASCIMENTO, Élide Furtado do; OLIVEIRA, Aléxia Thamy Gomes de. Neoliberalismo de Terceira Via, terceiro setor e implicações na garantia do direito à educação. In: GONÇALVES, Maria Célia da Silva; JESUS, Bruna Guzman de. (org.). **Educação Contemporânea**. Belo Horizonte: Editora Poison, 2020. cap. 2, p. 13-24. DOI: <https://dx.doi.org/10.36229/978-65-5866-028-6>. Disponível em: https://www.fag.edu.br/novo/arquivos/EducacaoContemporanea_vol7.pdf#page=13. Acesso em: 22 jan. 2021.

NETTO, José Paulo. **Introdução ao Estudo do Método de Marx**. 1ª ed. São Paulo: Expressão Popular. 2001.

NEVES, Douglas Francisco de Mello. **Tecnologia, autoformação docente e prática pedagógica**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ensino de Educação Básica) - Programa de Pós-Graduação em Ensino de Educação Básica da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.ppgeb.cap.uerj.br/wp-content/uploads/2020/03/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Douglas-vers%C3%A3o-finalfinal-corrigido.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley; PRONKO, Marcela Alejandra. **O mercado do conhecimento e o conhecimento para o mercado**: da formação para o trabalho complexo no Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro, EPSJV-RJ, 2008. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/25897/Livro%20EPSJV%2000%208194.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 28 jul. 2022.

NEW York University. **Beth Simone Noveck**, c2021. Disponível em: <https://engineering.nyu.edu/faculty/beth-simone-noveck>. Acesso em: 15 jul. 2021.

NORONHA, Ana Carolina Cortez. Considerações semióticas sobre o uso da tecnologia digital em salas de aula. **Estudos Semióticos**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 280-291. 2019. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1980-4016.esse.2019.159675>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/esse/article/view/159675>. Acesso em: 10 out. 2021.

NOVA Andradina. Cogecom. **Professores da rede municipal recebem capacitação para ensino de matemática com plataforma Khan Academy**: A vinda da representante da Khan Academy Brasil, Gabrielle De Felice, ao município de Nova Andradina foi totalmente custeada pela Khan Academy Internacional. 04/09/2018. 2018. Disponível em: <https://www.pmna.ms.gov.br/noticias/educacao-cultura-e-esporte/professoresda-rede-municipal-recebem-capacitacao-para-ensino-de-matematica-complataforma-khan-academy>. Acesso em: 13 dez. 2021.

NOVA Escola. Planos de aula gratuitos: +6000 planos de aula gratuitos e alinhados à BNCC. c2019. Disponível em: <https://novaescola.org.br/>. Acesso em: 19 fev. 2019.

O JORNAL. Ano IX, n. 2575, Suplemento da Bahia, p. 11, 30/04/1927. 1927.

O JORNAL. Ano XVIII, n. 5174, Seção Informação dos Estados, p. 1, 01/05/1936. 1936.

OBERACKER JR, Carlos H. Vestígios suíços na História do Brasil. **Revista de História-USP**, São Paulo, v. 35, n. 72, p. 463-481, 1967. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revhistoria/issue/view/9409>. Acesso em: 10 fev. 2021.

OLIVEIRA, Cristina Maria Bezerra de. **O programa formar/curso gestão para aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do Gerencialismo nas escolas de educação básica alagoana**: implicações para a democratização da educação. 2021. 424 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/220518>. Acesso em: 15 out. 2022.

OLIVEIRA, Cristina Maria Bezerra de; LIMA, Laudirege Fernandes; SILVA, Wellyngton Chaves Monteiro da. A Fundação Lemann e o Programa Formar: um novo foco na formação de professores? *In*: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 6., CONGRESSO LUSOBRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 9., 2018, Barcelona. **Anais [...]**. Barcelona: Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 2018. Trabalho p. 28-30. Disponível em: <https://anpae.org.br/IBERO2018/publicacao/Volume2.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2020.

OLIVEIRA, Helen Vieira de. Revista Nova Escola e avaliação externa: como ocorre a circulação de ideias. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 11, n. esp. 3, p.1645-1660, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v11.n.esp3.9079>. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6203041>. Acesso em: 4 nov. 2021.

OLIVEIRA, Heluza Sílvia de; LIMA, Maria de Fátima Webber Prado. Utilização da Plataforma Khan Academy na Resolução de Exercícios de Matemática.

Scientia cum industria, Caxias do Sul-RS, v. 5, n. 2, p. 66-72, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/23185279.v5iss2p66>. Disponível em: www.ucs.br/etc/revistas/index.php/scientiacumindustria/article/viewFile/5288/pdf. Acesso em: 4 mar. 2020.

OLIVEIRA, José Claudio; SCHIMIGUEL, Juliano. *WhatsApp: aplicativo facilitador no ensino de matemática*. **Revista de Estudos Aplicados em Educação**, São Caetano do Sul – SP, v. 3, n. 5, p. 27-41, jan./jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.13037/rea-e.vol3n5.5042>. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_estudos_aplicados/article/view/5042/2488. Acesso em: 18 out. 2021.

OLIVEIRA, Luciana Charão de; SANTOS, Adriana C. Omena. A educação a distância no contexto da reestruturação produtiva do capital: novas demandas e a ressignificação do trabalho docente. **Laplage em Revista**, São Carlos -SP, v. 1, n. 2, p. 59-79, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5527/552756338006/html/>. Acesso em: 15 jan. 2022.

OLIVEIRA, Maria Tereza Cavalcanti de. O grupo Lemann e o novo papel dos aparelhos privados de hegemonia no campo da educação no Brasil. **Revista Trabalho, Política e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 07, p. 159-170, dez. 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.29404/rtps-v4i7.335>. Disponível em: <http://costalima.ufrj.br/index.php/RTPS/article/view/335>. Acesso em: 10 jun. 2020.

OLIVEIRA, Mônica Martins de. **Regulação e trabalho docente na rede municipal de ensino de campina grande – PB**: análise do programa gestão para a aprendizagem da Fundação Lemann. 2018. 119 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande –PB, 2018. Disponível em: <http://www.ppged.ufcg.edu.br/images/2/20/DISSERTA%C3%87%C3%83O.FINAL.CORRIGIDA.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

OLIVEIRA, Priscila Musquim Alcântara de. **O representante das classes produtoras**: análise da trajetória de João Daudt D'Oliveira (1930-1951). 2017. 360 f. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora – MG, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/6040>. Acesso em: 29 jun. 2021.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. Redefinição do papel do Estado no Brasil: implicações do modelo gerencial para as políticas de gestão da educação básica. **Educação: Teoria e Prática**, Rio Claro- SP, v. 19, n. 32, p. 57-72, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://www.repositorio.cbc.ufms.br:8080/.../1/Maria%20Dilnéia%20Espíndola%20Fernandes.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2019.

OLIVEIRA, Sábila Belle C. de. JUNIOR, Laercio P.; MENEZES JUNIOR, José M.; ARAUJO, Karoline N. Programa-Ê! Uma proposta de ensino de lógica de programação nas series iniciais do ensino fundamental. *In*: Jornada de Iniciação Científica e Extensão, 8., 2017, Palmas –TO, **Anais [...]**, Palmas: Instituto

Federal de Tocantins, 2017. Trabalho p. 1-5. Disponível em: <https://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/jice/8jice/paper/viewFile/8640/3837>. Acesso em: 10 out. 2021.

OLIVEIRA, Stéfani Paranhos de. **Criatividade nas indústrias criativas**: estudo de caso em uma organização do setor de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação. 2016. 137 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142_tde-24112016115311/publico/Corri_gidaStefani.pdf. Acesso em: 18 out. 2021.

OLIVEIRA, Vinícius de. Com novas regras, Desafio de Aprendizagem Criativa abre inscrições. Porvir, 29 nov. 2019. Disponível em: <https://porvir.org/comnovas-regras-desafio-de-aprendizagem-criativa-abre-inscricoes/>. Acesso: 23 mar. 2023.

ORTEGA, João. Blog StarteSe. **Coursera recebe investimento de US\$ 103 milhões e se torna unicórnio**. Seção Startups. 26 abr. 2019. 2019. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20200923072105/https://www.startse.com/noticia/startups/coursera-unicornio>. Acesso em: 23 maio 2023.

OTTAINO, José Augusto Alves; ÁVILA, Marcos Pereira de; UMBELINO, Cristiano Caixeta; TALEB, Alexandre Chater. **As condições de saúde ocular no Brasil 2019**. 1. ed. São Paulo: Ed. Conselho Brasileiro de Oftalmologia, 2019. 104p. Disponível em: https://www.cbo.com.br/novo/publi-cacoes/condicoes_saude_ocular_brasil2019.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

PÁTIO DIGITAL. **O que é o Pátio Digital?** Prefeitura municipal de São Paulo, [entre 2017 e 2020]. Página eletrônica. Disponível em: <http://patiodigital.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 02 jul. 2021.

PAULA, Pâmella de; BOTELHO, Laura Silveira. Reprovar ou não? um estudo de caso sobre o fluxo escolar no Colégio de Aplicação João XXIII. In: Congresso Nacional de Educação - Conedu, 5., 2018. **Anais [...]**. Olinda: Centro Multidisciplinar de Estudos e Pesquisas, 2018. Trabalho p. 1-6. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD4_SA1_ID9242_17092018184911.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

PAULANI, Leda Maria. A hegemonia neoliberal. **O desenvolvimento econômico brasileiro e a Caixa**: palestras. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento; Caixa Econômica Federal, 2011. Disponível em: http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/2011092_61240050.LivroCAIXA_C_0.pdf. Acesso: 01 ago. 2020.

PAULANI, Leda Maria. A inserção da economia brasileira no cenário mundial: uma reflexão sobre o papel do Estado e sobre a situação atual à luz da história.

In: COLÓQUIO LOGROS E RETOS DEL BRASIL CONTEMPORÁNEO, 1., 2011, Cidade do México- México, 2011b. **Comunicação oral**, Cidade do México: UNAM, 2011. Trabalho p. 1-34. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4554>. Acesso em: 23 fev. 2021.

PAULANI, Leda Maria. Acumulação e rentismo: resgatando a teoria da renda de Marx para pensar o capitalismo contemporâneo. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3 (144), p. 514-535, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/rj/rep/a/58LMxGpNSp9jjK4C4dvhFcM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 23 mar. 2021.

PAULANI, Leda Maria. O projeto neoliberal para a sociedade brasileira: sua dinâmica e seus impasses. **Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo**. Editora Fiocruz, Rio de Janeiro, p. 67-108. 2007. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/livro/fundamentos-daeducacao-escolar-do-brasil-contemporaneo>. Acesso: 22 jan. 2020.

PEREIRA, Ângela Maria de Almeida; CARNEIRO, Rosiane de F. Dantas A.; ALVES, Thelma Panerai. Academia Khan, um recurso educacional aberto para o ensino de matemática. In: Encontro de Pesquisa Educacional em Pernambuco, 5., 2014, Teresina- PE, **Anais [...]**, Teresina: EPEPE, 2014. Trabalho p. 1-12. Disponível em: https://www.fundaj.gov.br/images/stories/epepe/V_EPEPE/EIXO_10/AngelaMariadeAlmeidaPereira-CO10.pdf. Acesso em: 4 mar. 2020

PEREIRA, Frederico Cesar Mafrá; GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues; BORGES, Fabiana Marques Silva. Formação empreendedora e atuação profissional: contribuições de escolas SEBRAE – Minas Gerais. **Competência Revista de Educação Superior do SENAC-RS**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 1-9, dez. 2017. Disponível em: https://www.senacrs.com.br/hotsite/pdf/revista/competencia_2017_2.pdf. Acesso em: 23 jun. 2020.

PEREIRA, Jeniffer Nascimento. **Nova Escola e padrão BNCC de docência: a formação do professor gerenciado**. 2019. 176 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/214696/PEED1422-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 jan. 2021.

PEREIRA, Jennifer Nascimento; EVANGELISTA, Olinda. Quando o capital educa o educador: BNCC, Nova Escola e Lemann. **Movimento - Revista de Educação**, Niterói, n. 10, p. 65-90, jan./jun. 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.22409/mov.v0i10.538>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistamovimento/article/view/32664>. Acesso em: 20 mar. 2021.

PEREIRA, Larissa Dahmer. Mercantilização do ensino superior, educação a distância e Serviço Social. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 268-277, jul./dez. 2009. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S141449802009000200017>. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rk/a/Hfkmbn_SgtsFvmk4c8fM5CXP/. Acesso em: 15 jan. 2022.

PEREIRA, Ronan Alves. A cooperação internacional na diplomacia japonesa. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS DE LÍNGUA, LITERATURA E CULTURA JAPONESA. 7., 1996, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: USP, 1996. Trabalho p. 103 -111. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1604/1/EVENTO_Coopera%C3%A7%C3%A3oInternDiplomaciaJap.pdf. Acesso em: 2 out. 2020.

PEREIRA, Taisa Carla. **A relação entre o Estado, organismos internacionais e instituições privadas na proposição de políticas educacionais**. 2019. 203 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel – PR, 2019. Disponível em: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/4392>. Acesso em: 28 jun. 2021.

PERGHER, Crislaine Eduarda. **O discurso da Revista Nova Escola em contextos educativos**: prescrições acerca das tecnologias digitais. 2020. 113 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo –RS, 2020. Disponível em: <http://tede.upf.br/jspui/bitstream/tede/2028/3/2020CrislaineEduardaPergher.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2021.

PERONI, Vera Maria Vidal. A parceria entre sistemas públicos de educação e o Instituto Ayrton Senna: implicações para o trabalho docente. In: **Seminário Internacional de Formação de Professores para o Mercosul**, 18., 2010, Florianópolis – SC, Anais [...], Florianópolis: Cone Sul, 2010, Trabalho p. 538551. Disponível em: https://seminarioformprof.ufsc.br/files/2010/12/PERONI_Vera-Maria-Vidal2.pdf. Acesso em: 22 jan. 2021.

PERONI, Vera Maria Vidal. As parcerias público-privadas na educação e as implicações para a gestão democrática. In: SEMINÁRIO NACIONAL ANPAE, 23., 2009, Vitória –ES, **Anais [...]**, Vitória: Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 2009, Trabalho p. 1-16. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2009/353.pdf>. Acesso em: 18 out. 2018.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Cristina Maria Bezerra de. O curso gestão para Aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoanas: implicações para a democratização da educação. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, p. 1-22, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.77558>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/mPRTSh9WRQXLV7ccQVpPpqt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 mai. 2021.

PERONI, Vera; CAETANO, Maria Raquel; ARELARO, Lisete Regina Gomes. BNCC: disputa pela qualidade ou submissão da educação? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 35, n. 1, p. 35-56, jan./abr. 2019. DOI: https://dx.doi.org/10.21573/vol1n12019_93094. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/93094/52791> -. Acesso em: 03 jun. 2021.

PEROZIM, Livia. Como a DreamShaper se tornou uma startup que “ensina empreendedorismo” nas escolas. Draft Editorial, seção Startups, 02/01/2018. 2018. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/como-a-dreamshaper-setornou-uma-startup-que-ensina-empreendedorismo-nas-escolas/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

PGM Capital. **Why Investing in Anheuser-Busch InBev can be Lucrative**. 17/06/2018. 2018. Disponível em: <https://www.pgmcapital.com/why-investing-in-anheuser-busch-inbev-can-be-lucrative/>. Acesso em: 22 ago. 2021.

PINA, Leonardo Docena. **Responsabilidade social e educação escolar**: o projeto de educação básica da “direita para o social” e suas repercussões na política educacional do Brasil contemporâneo. 2016. 289 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora -MG, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uff.br/jspui/handle/uff/2252>. Acesso em: 22 mar. 2020.

PINHO, Ana. Por dentro da Gera Venture, fundo de educação que tem Jorge Paulo Lemann entre os investidores. **NaPrática**, seção Educação, Rio de Janeiro, 22 set. 2016. 2016 Disponível em: <https://www.napratica.org.br/como-funciona-uma-empresa-de-capital-de-risco-focada-em-educacao/>. Acesso em: 22 fev. 2021.

PINTO, Paola Ávila. **Teoria e prática**: o professor de História sob o olhar da Revista Nova Escola. 2018. 127 f. Dissertação (Mestrado Profissional em História) – Programa de Pós-graduação em História da Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2018. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/handle/1/8726>. Acesso em: 4 nov. 2021.

PIOLLI, Evaldo. O processo de mercantilização da educação e o novo ciclo de reformas educacionais no Brasil pós-golpe institucional de 2016. **Revista Exitus**, Santarém -PA, v. 9, n. 1, p. 17-33, jan./mar. 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.15628>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/714/414>. Acesso em: 03 jun. 2021.

POCHMANN, Márcio. O fim do sonho americano? **Outras palavras**, São Paulo, 16 jan. 2023. Disponível em: <https://outraspalavras.net/trabalhoeprecariado/pochmann-o-fim-do-sonho-americano/>. Acesso em: 15 mar. 2024.

PRADO JR., Caio. **História econômica do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Ed. Brasiliense [livro eletrônico], 1981. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/624927/mod_resource/content/1/Prado%20Historia%20Econmica%20do%20Brasil.pdf. Acesso em: 22 dez. 2020.

PRIGOL, Edn Liz. Desenvolvimento do profissional inovador na educação. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO- Educere, 14., 2019, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2019. Trabalho p. 7589-7596. Disponível em: <https://educere.pucpr.br/p1/anais.html?tipo=&titulo=DESENVOLVIMENTO+DO+PROFISSIONAL+&edicao=&autor=&area=>. Acesso em: 03 mai. 2020.

PURDY, Sean. O século americano. **História dos Estados Unidos**: das origens ao século XXI. São Paulo: Ed. Contexto, 2007. p. 173-276.

RAMOS, Cíntia Acioli da Silva. Ambientes digitais e o currículo escolar: a autonomia na aprendizagem. *In*: Congresso Internacional de Educação e Tecnologias e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância, 1., 2018, São Carlos - SP. **Anais [...]**, São Carlos: UFSCAR, 2018. Trabalho p. 1-8. Disponível em: <https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2018/article/view/659/188>. Acesso em: 4 mar. 2020.

RAMOS, Márcia Elisa Teté. A tradução da BNCC de História (ensino médio) pela Revista Nova Escola sobre o protagonismo juvenil. *In*: ENCONTRO NACIONAL PERSPECTIVAS DO ENSINO DE HISTÓRIA, 11., 2020, Perspectiva Web. **Anais [...]**. Ponta Grossa: Associação Brasileira de Pesquisa em Ensino de História, 2020. Trabalho p. 1-11. Disponível em: https://www.perspectivas2020.abeh.org.br/resources/anais/19/epoh2020/1606782733_ARQUIVO_3ad37ea1cff02d06b603b9168f70cd43.pdf. Acesso em: 4 nov. 2021.

RATIER, Rodrigo Pelegrini. O jornalismo de educação em jogo: lutas de poder em uma redação jornalística. *In*: Reunião Nacional da ANPEd, 39., 2019, Niterói. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2020. Trabalho p. 1-7. Disponível em: http://39.reuniao.anped.org.br/wpcontent/uploads/sites/3/trabalhos/4844-TEXTO_PROPOSTA_COMPLETO.pdf. Acesso em: 4 nov. 2021.

REALE, Manuella Vieira. Quem divulga ciência no *YouTube* do Brasil? *In*: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 42. 2019, Belém- PA, **Anais [...]**, Belém: CBCC, 2019. Trabalho. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-0665-1.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

REISS, Michael J. *The use of AI in education: Practicalities and ethical considerations*. **London Review of Education**, Londres- UK, v. 19, n. 1, p. 1-14, 2021. DOI: <https://doi.org/10.14324/LRE.19.1.05>. Disponível: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10123372/1/lre19010005.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

REUTERS. *China's Xi promises support for private firms as growth cools*, Seção *Business News*. 01/11/2018. 2018. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/us-china-economy-xi-idUKKCN1N64IQ>. Acesso em: 28 jun. 2021.

RIBEIRO, William de Goes; AZEVEDO-LOPES, Ronnielle de. Conhecimento investimento e currículo meritocrático: a projeção utópica liberal da “cultura de excelência” à política curricular no Brasil. **Currículo sem Fronteiras**, v. 17, n. 3, p. 659-677, set./dez. 2017. Disponível em: <https://www.curriculo-semfronteiras.org/vol17iss3articles/ribeiro-lobes.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2020.

RIKOWSKI, Glenn. Privatização em educação: e formas de mercadoria. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 393-413, 2017.

Disponível: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/810>. Acesso: 22 dez. 2019.

ROCHA, Lucas Franco. **A internacionalização da AmBev**: um estudo de caso sobre a inserção da AmBev no mercado internacional. 2017. 89 f. Monografia (Bacharel em Relações Internacionais) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/184948/Monografia%20do%20Lucas%20Franco%20da%20Rocha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 ago. 2021.

ROCHA, Rui. Bolsa contra a "Bossa Nova". **Última Hora**, ano XIV, nº 4738, p. 4 [Seção Economia], Rio de Janeiro, 16/04/1965. 1965. Disponível em: <http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=386030&Pesq=%22Lemann%22&pagfis=108745>. Acesso: 20 jan. 2021.

RODRIGUES, Alvorí Vidal; SILVA, Luis Alvaro de Lima. **Tablet educacional: possibilidades e desafios metodológicos em escolas estaduais**. 2014. 21f. Monografia (Especialização em Mídias na Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria - RS, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/18756/TCCE_ME_EaD_2014_RODRIGUES_ALVORI.pdf?sequence=1. Acesso em: 4 mar. 2020.

RODRIGUES, Fabiana de Cássia; COUTINHO, Luciana Cristina Salvatti. Apontamentos sobre educação e trabalho no Brasil contemporâneo: aspectos da contrarreforma educacional. **Rev. HISTEDBR On-line**, Campinas, v. 17, n. 3, p. 886-905, jul./set. 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.20396/rho.v17i3.8650990>. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8650990/17313>. Acesso em: 23 jun. 2021.

RODRIGUES, Léo. **Justiça homologa plano de recuperação do Grupo Americanas**: decisão dá aval para que empresa coloque as medidas em prática. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 26/02/2024. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2024-02/justi%C3%A7a-homologa-plano-de-recuperacao-do-grupo-americanas#:~:text=A%20recupera%C3%A7%C3%A3o%20judicial%20pode%20ser,das%20execu%C3%A7%C3%B5es%20judiciais%20de%20d%C3%ADvidas>. Acesso em: 4 mar. 2024.

ROECKER, Rejane. **Desempenho em organizações sem fins lucrativos**: as concepções dos atores envolvidos. 2009. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/92774/272510.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 abri. 2021.

ROMEY, Silvana Suellem de Lima. Discurso e identidade docente: um estudo comparativo das capas da revista nova escola. **Revista Leia Escola**, Campina Grande, v. 18, n. 3, p. 37-59, 2018. Disponível em: <http://ch.revistas.ufcg.edu.br/index.php/Leia/article/download/1259/pdf>. Acesso em: 4 nov. 2021.

ROSAR, Maria de Fátima Felix. Historicidade de uma análise sobre o empresariamento da educação no Brasil. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 211-219, ago. 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.9771/gmed.v9i2.22548>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/22548>. Acesso em: 01 jun. 2021.

ROSSI, Sandra Regina de. Aprendizagem: Construção coletiva de um ensino de qualidade. **Caderno de Gestão e Empreendedorismo**, Niterói, v. 4, n. 1, p. 112-131. 2016. DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v4i1>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/12693/8235>. Acesso em: 8 jul. 2020.

ROUND University Ranking. **World University Rankings**. c2021. Disponível em: <https://roundranking.com/ranking/world-university-rankings.html#world2010>. Acesso em: 3 fev. 2021.

RSM Unity Audition. GAS Uruguay S.A: Estados Contables (al 31 de diciembre de 2013) 2014. **Diario Oficial de Uruguay**, n. 29.100, 28/11/2014. 2014. Disponível em: <https://www.impo.com.uy/diariooficial/2014/11/28/otrosavisosdeidia.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2021.

RUDAZ, Mathieu. Qui sont les 300 plus riches de Suisse? **The Bilan Magazine** [Seção Classement 2021]. 25/11/2021. 2021. Disponível em: <https://interactif.bilan.ch/300-plus-riches/>. Acesso: 10 mar. 2022.

RUSSO, Alexandre Matias. **A contribuição da Khan Academy na aprendizagem de conteúdos matemáticos: uma proposta para alunos com transtorno de déficit de atenção e hiperatividade –TDHA**. 2016. 192 f. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/19416/2/Alexandre%20Matias%20Russo.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2020.

RUSSO, Alexandre Matias; ABAR, Celina Aparecida Almeida Pereira. A contribuição da Khan Academy para o conhecimento matemático de alunos com transtorno de déficit de atenção e hiperatividade-TDAH. **Revista Produção Discente em Educação Matemática**, São Paulo, v.9, n.1, p. 102-113, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/2238-8044.2020v9i1p102-113>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pdemat/article/view/49031/pdf>. Acesso em: 8 jul. 2020.

SABINO, Vanessa; KON, Fabio. Licenças de *Software* Livre: História e Classificação. **Relatório técnico RT-MAC-IME-USP 2009-01**, 36 p. mar. 2009. Disponível em: <https://ccsl.ime.usp.br/files/publications/files/2009/relatoriolicencas.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2021.

SAKATA, Kelly Leticia da Silva. **Programa Gestão para Aprendizagem: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação**. 2018. 207 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Centro Oeste do

Paraná, Irati-PR, 2018. Disponível em: <http://tede.unicentro.br:8080/jspui/handle/jspui/1164#preview-link0>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SAKATA, Kelly Letícia; LIMA, Michelle Fernandes; O Programa Gestão para a Aprendizagem da Fundação Lemann em duas redes municipais de ensino do Paraná. **Revista Práxis Educativa**, v. 14, n. 2, p. 527-244, mai./ago. 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.5212/PraxEduc.v.14n.2.007>. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/11071>. Acesso em: 4 abr. 2019.

SALLA, Ana Letícia Mafra; SANCHES, Michelle Baldi Ballon; SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. **Incentivos Regulatórios: à filantropia individual no Brasil** [Coleção Sustentabilidade Econômica das Organizações da Sociedade Civil]. GIFE; FGV, Rio de Janeiro- São Paulo. 196p. 2019. Disponível em: https://sbsa.com.br/wp-content/uploads/2019/11/Completo_IncentivosRegulat%C3%B3rios_Cole%C3%A7%C3%A3o-Sustenta-OSC.pdf. Acesso: 04 fev. 2022.

SALVADOR, Evilásio. Fundo público e políticas sociais na crise do capitalismo. **Revista Ser Social & Sociedade**, São Paulo, n. 104, p. 605 - 631, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-66282010000400002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/JijhnQzh9FGx9q3t7WsT35g/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2020.

SANCHEZ, Angela Vergara. Tecnologias para a modalidade EaD: um estudo no cenário educacional atual. **Revista E-Tech: tecnologias para competitividade industrial**, Florianópolis, n. esp., 2014. DOI: <https://doi.org/10.18624/etech.v0i0.444>. Disponível em: <https://etech.sc.senai.br/edicao01/article/view/444/367>. Acesso em: 8 jul. 2020.

SANTANA, Azly Santos Amorim de; SANTOS, Paulo Vicente Moreira dos; SANTOS, Tailson Jeferson Paim dos. Proposta de Nivelamento em Matemática no IFBA- Campus Simões Filho utilizando o *Khan Academy*. In: Encontro Nacional de Educação Matemática, 12., 2016, São Paulo, **Anais [...]**, São Paulo: UCS, 2016. Trabalho p. 1 – 5. Disponível em: <https://encuentros.virtualeduca.red/storage/ponencias/bahia2018/89HBcgkZPk0mHmUrmzlbVLM8uyGoEy72FicKnh8.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2020.

SANTOS, Daiana Bastos da Silva; BAHIA, Sabrine Borges de Mello Hetti. Qualidade da educação e a celebração de “boas práticas inovadoras”. In: Reunião Científica Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e PósGraduação, 39., 2020, Salvador. **Anais [...]** Salvador: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação, 2020. Trabalho p. 1-8. Disponível em: http://anais.anped.org.br/sites/default/files/arquivos_24_6. Acesso em: 22 mar. 2021.

SANTOS, Fabiano Antonio dos. **O Plano de Desenvolvimento da Escola e a produção de consentimento ativo**. 2012. 301 f. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade

Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/96178/304946.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 23 jan. 2022.

SANTOS, Hobert Valdir dos. **Política e ideologia no discurso sobre a crise da educação**: análise dos Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio – as noções de formação e conhecimento. 2017. 116 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/20607>. Acesso em: 23 jun. 2021.

SANTOS, Leonardo Victor dos; LAGARES, Rosilene; SILVA, Meire Lúcia Andrade da. Nova Gestão Pública e redes de governança como sentido na gestão da educação tocantinense nas circunstâncias da pandemia. **Revista Interinstitucional Artes de Educar**, Rio de Janeiro, v. 6, n. esp., p. 360-378, out. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.12957/riae.2020.52418>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/riae/article/view/52418/0>. Acesso em: 22 jan. 2021.

SANTOS, Leonardo Victor. **Privatizações na educação básica no Tocantins**: parcerias público-privadas x regime de colaboração público-público. 2019. 113 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Tocantins, Palmas – TO, 2019. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/1455/1/Leonardo%20Victor%20dos%20Santos%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SANTOS, Paula Santana. **Investimento social privado e políticas educacionais**: um olhar sobre as organizações brasileiras. 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Universidade de São Paulo, São Paulo –SP, 2018. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100138/tde19062018-180644/en.php>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SANTOS, Ronaldo Leon dos; BRASILEIRO, Cesar de Castro. Sequência didática sobre animais vertebrados desenvolvida no laboratório FABLEARN em Sobral- CE. In: Congresso Nacional de Educação - Conedu, 6., 2019. **Anais [...]**. Fortaleza: Associação Brasileira dos Mantenedores de Ensino Superior, 2019. Apresentação Pôster. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/62604>. Acesso em: 01 jun. 2021.

SANTOS, Nilce Alves dos. Periódico, Jornal ou Revista? **Blog Ciência Escrita**, [Belo Horizonte?], 19 ago. 2022. Disponível em: <https://cienciaescrita.com/periodico-jornal-ou-revista/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

São Carlos Empreendimentos. **Quem somos**. c2021. Disponível em: <https://www.scsa.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 4 fev. 2022.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. **Lei nº. 8167, de 19 de agosto 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, 2010. Disponível em: <https://servicos2.sjc.sp.gov.br/legislacao/Leis/2010/8167.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2021.

SÃO PAULO (estado). **Chamamento público nº 01/2020 Processo SEDUCEXP-020/205628**. Dispõe sobre termo de contrato celebrado entre estado de são paulo, por meio do(a) secretaria da educação e *Khan Academy*, INC, tendo por objeto a doação de serviços de licenças de acesso à plataforma digital voltada ao ensino-aprendizagem da matemática na educação básica (ensinos fundamental e médio), à distância. 5p. 18/11/2020. 2020. Disponível em: <https://centrodemidiasp.educacao.sp.gov.br/downloads/parceiros/Khan%20Academy/KHAN%20ACADEMY%20-%20Termo%20de%20Doa%C3%A7%C3%A3o.pdf?t=1619562249>. Acesso em: 8 fev. 2022.

SÃO PAULO (estado). Companhia Leco de produtos alimentícios: assembleia geral extraordinária, **DOESP - Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, SP, p. 45, 10/08/1952. 1952. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=19520810&Caderno=DOE&NumeroPagina=1>. Acesso em: 22 jun. 2021.

SÃO PAULO (estado). Ministério Público do Estado de São Paulo. **Ato nº 168/98-PGJ-CGMP, de 21 de dezembro de 1998**. Aprova o Manual de Atuação Funcional dos Promotores de Justiça do Estado de São Paulo. 1998. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/pls/portal/PORTAL.wwsbr_int_services.GenericView?p_docname=10485.DOC&p_type=DOC&p_v_iewservice=VAH&p_searchstring=. Acesso em: 3 fev. 2022.

SÃO PAULO (estado). Publicação por omissão em doc. de 11/06/2011 - Extrato do Termo de Cooperação nº 005/2011. **DOESP- Diário Oficial do Estado de São Paulo**: caderno executivo, São Paulo, v. 121, n. 116, p. 71, 21 jun. 2011. Disponível em: <https://www.imprensaoficial.com.br>. Acesso em: 22 jan. 2021.

SÃO PAULO (município). Hospital do Servidor Público Municipal. **Termo 480/2018 de contrato**: Contratação de empresa para realização de exame de ultrassonografia de globo ocular. 14 de novembro de 2018. 2018. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/saude/hospital_do_servidor_publico_municipal/acesso_a_informacao/Contratos%20e%20Convenios/2018/TERMO%20480-2018%20-%20IPEPO%20%20PROC_%206210_2018-0002227_0.pdf. Acesso em: 21 jul. 2021

SÃO PAULO (município). **Pátio Digital apresenta tecnologias abertas que estão transformando a gestão de dados da educação municipal**. São Paulo: Prefeitura Municipal de São Paulo. 28 jul. 2017. Disponível em: <http://patiodigital.prefeitura.sp.gov.br/2017/07/28/patio-digital-apresenta-tecnologias-abertas-que-estao-transformando-a-gestao-de-dados-daeducacao-municipal/>. Acesso em: 01 jul. 2021.

SÃO Paulo (município). Secretaria Municipal de Educação. Extrato do termo de cooperação nº 003/06 2005 -0. 310.716-2. **Diário Oficial do Município de São Paulo**. São Paulo, SP, ano 51, nº 43, 7 mar. 2006, p. 18, 2006. Disponível: https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2006%2fdiario%2520oficial%2520cidade%2520de%2520sao%2520paulo%2fmarco%2f07%2fpag_0018_4JHEES0A9G3U6eFL5UK4GT4B06H.pdf&pagina=18&data=07/03/2006&caderno=Di%C3%A1rio%20Oficial%20Cidade%20de%20S%C3%A3o%20Paulo&paginaordenacao=100018. Acesso: 22 jan. 2022.

SÃO PAULO (município). Secretaria Municipal de Saúde. **Termo Aditivo nº 013/2019 ao contrato 002/ SMS/ 2015**: Tratamento de clientela que necessite de assistência médica para atender a demanda do Município de São Paulo, prioritariamente de forma eletiva, e se necessário, de urgência e emergência, por intermédio do complexo regulador deste município. 26 de dezembro de 2019. 2019. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/saude/TA_SMSG_N013_2019_%20IPEPO_TC002_2015.pdf. Acesso em: 22 jul. 2021.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia Histórico-Crítica**: primeiras aproximações, 11.ed., Campinas, SP: Autores Associados, 2011.

SCHMIDT, Ana Paula Carvalho. Discurso político sobre educação no período pré-eleitoral: o que esperar dos candidatos? **Revista Letras Raras**, v.8, n.2, p. 80-107, 2019. DOI: Discurso político sobre educação no período pré-eleitoral: o que esperar dos candidatos. Disponível em: <https://revistas.editora.ufcg.edu.br/index.php/RLR/article/view/1452>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SCHNEIDER, Alexandre; CAMPAGNUCCI, Fernanda. Pátio digital: uma experiência de governo aberto e inovação na educação pública. In: **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro**: TIC governo eletrônico 2017. *E-book*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2018. cap. 6, p. 85-96. Disponível em: https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_eGOV_2017_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 02 jun. 2021.

SCHNEIDER, Fernanda; OLIVEIRA, Lisiane Cézar de. Para além da aula de língua portuguesa: a *Webquest* e o aprendizado da leitura e da produção numa proposta de sala de aula invertida. In: Simpósio Hipertexto de Tecnologia na Educação, 6., Colóquio Internacional de Educação com Tecnologias Aprendizagem Aberta e Invertida, 2., 2015, Recife. **Anais [...]**, Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2015. Trabalho p. 1-12. Disponível em: <http://nehte.com.br/simposio/anais/Anais-Hipertexto-2015/Para%20al%C3%A9m%20da%20aula.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2021.

SEDLACEK, Guilherme Babo. **Companhia estrada de ferro Therezópolis**: uma empresa do encilhamento em meio à política republicana fluminense (1890-95). 2012. 172f. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História do Departamento de História da Universidade Federal

Fluminense, Rio de Janeiro – RJ, 2012. Disponível em: <https://www.historia.uff.br/stricto/td/1611.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

SEDUC MT. Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso. Extrato de 1º termo aditivo do contrato nº 060/2015 - de vigência. Cuiabá, MT, 5 abr. 2016. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**; Cuiabá, ano 125, n. 26752, 5 abr. 2016, p. 40. Disponível em: <https://www.iomat.mt.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/14448/#/p:1/e:14448>. Acesso em: 23 nov. 2022.

SEESP – Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. Departamento de Controle de Contratos e Convênios. Centro de convênios/ Resumo de Convênio: Processo 3050/0000/2014. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: Poder Executivo, seção I, São Paulo, SP, v. 124, n. 211, p. 42, 7 nov. 2014. Disponível em: https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2014%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fnovembro%2f07%2fpagnot0001_BJBETEH2QKI6Oe5757JNCsqPEAL.pdf&pagina=I&data=07/11/2014&c_aderno=Executivo%20I&paginaordenacao=1. Acesso em: 20 jan. 2022.

SHANGAI RankinG. **2003 Academic Ranking of World Universities**. c2021. Disponível em: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2003>. Acesso em: 3 fev. 2021.

SILVA, Andréa Villela Mafra da. Educação e tecnologia no contexto da pandemia de covid-19: interfaces entre os pressupostos da Unesco e o parecer CNE/CP Nº 05/2020. **Revista Democratizar**, Petrópolis, v. 13, n. 2, p. 70-83. 2020. Disponível em: <http://www.faeterjpetropolis.edu.br/democratizar/index.php/dmc/issue/viewIssue/32/209>. Acesso em: 18 out. 2021.

SILVA, Andréa Villela Mafra da; FERNANDES, Claudia de Oliveira. Avaliação externa na educação básica: do índice de desenvolvimento da educação básica à base nacional comum curricular. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPED. 39., 2019, Niterói-RJ, **Anais [...]**, Niterói: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2019, Trabalho p. 1-6. Disponível em: https://39.reuniao.anped.org.br/wp-content/uploads/sites/3/trabalhos/5277TEXT0_PROPOSTA_COM_PLETO.pdf. Acesso em: 05 jun. 2021.

SILVA, Gisele Souza da. **Transferência de renda e capital portador de juros: uma insidiosa captura**. 2010. 145f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) Programa de Pós-Graduação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/15961>. Acesso em: 29 maio 2020.

SILVA, Iago Sinésio Ferris da; FALCÃO, Taciana Pontual. Uma pesquisa documental sobre o pensamento computacional no ensino superior: análise dos projetos pedagógicos dos cursos de licenciatura em computação no Brasil. **Contexto e Educação**, [S.], v. 36, n. 114, p. 54-71. 2021. DOI: <https://doi.org/10.21527/2179-1309.2021.114.54-71>. Disponível em: <https://www.revistas.>

unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/11774. Acesso em: 18 out. 2021.

SILVA, Ileizi Fiorelli; NETO, Henrique Fernandes Alves. O processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) no Brasil e a Sociologia (2014 a 2018). **Revista Espaço do Currículo (online)**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 262-284, mai./ago. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.1983-1579.2020v13n2.51545>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/51545/31026>. Acesso em: 05 jun. 2021.

SILVA, Jailson Pereira da. O Brasil e a experiência da história brasileira: uma entrevista com o Prof. Dr. Jerry Dávila. **Revista Em Perspectiva [On Line]**, Fortaleza, v. 5, n. 1, p. 405 – 429, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/51885/1/2019_art_ipsilva.pdf. Acesso em: 28 jun. 2021.

SILVA, Júlio Cesar Araújo da. **O programa “Educar pra valer”, implicações no processo de avaliação na cidade de Conde-PB**. 2019. 36 f. Monografia (Licenciatura em Pedagogia), Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa - PB, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/15100/1/JCAS24052019.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SILVA, Luciana Leandro da; HYPÓLITO, Álvaro Moreira. Avaliação, Estado e regulação: repercussões da Prova Brasil na (con)formação dos profissionais e no gerencialismo nas escolas. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, La Paz- BO, v. 26, n. 10, p. 1-27, 2018. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3710/2143>. Acesso em: 05 abr. 2020.

SILVA, Luciana Leandro; RODRIGUES, Alan Nascimento. A atuação da Fundação Lemann na educação pública municipal de Campina Grande e seus efeitos sobre o currículo e o trabalho docente. *In*: EPEN - Reunião Científica Regional Nordeste da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação, 25., 2020, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2020, Trabalho p. 1-6. Disponível em: http://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/20/7430TEXT0_PROPOSTA_COMPLETO.pdf. Acesso em: 25 fev. 2021.

SILVA, Mariléia Maria da; DECKER, Aline Inácio; FAUST, Juliana Matias; MELGAREJO, Mariano Moura. Formação da classe trabalhadora em tempos de pandemia e crise do Capital: a agenda dos aparelhos privados de hegemonia. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 1-18, mar. 2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00324>. Disponível em: <https://www.tes.epsjv.fiocruz.br/index.php/tes/article/view/556>. Acesso em 22 mar. 2022.

SILVA, Ricardo Barreto da. Produção no *moddle* de hipertextos para ensino do eletromagnetismo do motor elétrico. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, Santa Maria, v. 12, n. 12, p. 2584 – 2596, 2013. DOI:

<https://doi.org/10.5902/223611709110>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reget/article/view/9110/0>. Acesso em: 8 jul. 2020.

SILVA, Simonia Peres da. Rede de poder e hegemonia: intervenções das ONGs no sistema de ensino público. *In: SEMANA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA*, 1. 2013, Goiânia-GO, **Anais [...]**, Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2013, Trabalho p. 1-7. Disponível em: <http://www2.pucgoias.edu.br/anais/2013/DIA28DEOUTUBRODE2013/NOTURNO/PROGRAMADEPOSGRADUACAO/STRICTOSENSUEMEDUCACAO/ARQUIVOINDIVIDUAL/SimoniaPeresdaSilva.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

SILVA, Solange Pereira. Impactos do Governo Bolsonaro em tempos de Coronavírus no Brasil. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos-SP, v. 14, p. 1-19, jan./dez. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.14244/198271994355>. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/4355/1089>. Acesso em: 22 mai. 2021.

SILVA, Viviane Cardoso da. A atuação da Fundação Lemann nas políticas educacionais brasileiras: compreensões a partir do direito à educação. *In: Encontro Internacional de Política Social*, 8., Encontro Nacional de Política Social, 15., 2020, Vitória. **Anais [...]**. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2020. Trabalho p. 1-12. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/einps/article/view/33307/22020>. Acesso em: 14 fev. 2021.

SILVA, Viviane Cardoso da; LOMBARDI, José Claudinei. Gestão educacional e “programa formar”: concepções e ações. *In: Encontro Internacional de Política Social*, 7., Encontro Nacional de Política Social, 14., 2019, Vitória. **Anais [...]**. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2019. Trabalho p. 1-12. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/einps/article/view/25811/17953>. Acesso em: 14 fev. 2021.

SILVEIRA, Allan Cordeiro da. **Transnacionalismo de prestígio na mobilidade acadêmica – projeções institucionais e relações (pós)coloniais desiguais**. 2020. 136 f. Dissertação (Mestrado em Estudos de Linguagem) - Programa de Pós-Graduação em Estudos de Linguagem, Universidade Federal Fluminense, Niterói - RJ, 2020. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/14892>. Acesso em: 03 fev. 2021.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. **Software Livre: a luta pela liberdade do conhecimento**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004. *E-book*. 84p. (Coleção Brasil Urgente). Disponível em: https://bibliotecadigital.fpabramo.org.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/299/Software_livre.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 23 jun. 2021.

SOARES, Richardson. **Mapeamento do perfil das startups maranhenses**. 2017. 74 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, São Luís – MA, 2017. Disponível em: <https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/893/1/RichardsonSoares.pdf>. Acesso em: 22 maio 2021.

SONOHATA, Roberto Itsuo; SABINO, José. Uso da Fotografia na Compreensão de Elementos da Biodiversidade do Pantanal e da Região de Bonito. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, [S. l.], v. 16, n. 6, p. 437–444, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.17921/2447-8733.2015v16n0p437-444>. Disponível em: <https://revistaensinoeeducacao.pgsskroton.com.br/article/view/3470>. Acesso em: 8 jul. 2020.

SOUZA, Iael de. **A pedagogia gerencialista do Capital**: neoliberalismo, empresariamento e mercadorização da educação “pública” – estatal (Fundação Lemann, Instituto Unibanco e Estado do Piauí 2003/2017). 2020. 606 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas –SP, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1129197>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SOUZA, Iael de; PIOLLI, Evaldo. Pedagogia da gestão gerencialista do Capital: a “Paideia” empresarial do final do século XX e sua hegemonia ideocultural no século XXI. **Cadernos Cajuína**, São João do Piauí, v. 5, n. 3, p. 316-335, set. 2020. Disponível em: <https://cadernoscajuina.pro.br/revistas/index.php/cadcajuina/article/viewFile/415/314>. Acesso em: 03 mar. 2021.

SOUZA, Mateus Santos. **Representações sociais sobre internacionalização**: contribuição para uma política institucionalizada na universidade do estado da Bahia – UNEB. 2019. 118 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador- BA, 2019. Disponível em: <https://saberaberto.homologacao.uneb.br/server/api/core/bitstreams/b34e428cfc91-4934-a3d8-d5e82af324b6/content>. Acesso em: 29 mai. 2021.

SOUZA, Rodrigo Tarcha Amaral de. Economia da educação: tendências e perspectivas. **Revista de Educação, Ciência e Cultura**, Canoas-RS, v. 22, n. 2, p. 177 -181, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.18316/recc.v22i2.3721>. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Educacao/article/view/3721/pdf>. Acesso em: 22 jan. 2021.

STANFORD University. **Gratuete School of Education, Lemann Center**, seção: Who We are. c20[?]. Disponível em: <https://lemanncenter.stanford.edu/people/sofia-lerche-vieira>. Acesso em: 03 jul. 2021.

STANFORD University. **Lemann Center: About**. c20[?]. Disponível em: <https://lemanncenter.stanford.edu/mission>. Acesso em: 22 jul. 2021.

STANFORD University. **Lemann Dialogue**. c20[?]. Disponível em: <https://lemanncenter.stanford.edu/events/lemann-dialogues>. Acesso em: 08 jul. 2021.

STRASBURG, Quênia Renee; CORSETTI, Berenice. Mídia impressa em educação: redes políticas e a nova filantropia em ação. **Revista Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, v. 27 n. 1, p. 89-109, jan./abr. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5335/rep.v27i1.10576>. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/10576/114115128>. Acesso em: 4 nov. 2021.

TANZI NETO, Adolfo; SCHNEIDER, Fernanda; BACICH, Lilian. Tecnologia no ensino de língua adicional: personalização e autonomia do aluno por meio de um modelo de Ensino Híbrido. *In: Congresso Brasileiro de Línguas na Formação Técnica e Tecnológica*, 1., 2017, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2017, Trabalho p. 1-18. Disponível em: <https://revista.cbtecle.com.br/index.php/CBTecLE/article/view/1045/190>. Acesso em: 03 mai. 2019.

TARLAU, Rebecca; MOELLER, Kathryn. O consenso por filantropia como uma fundação privada estabeleceu a BNCC no Brasil. **Currículo sem Fronteiras**, v. 20, n. 2, p. 553-603, maio/ago. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.35786/1645-1384.v20.n2.11>. Disponível em: <https://www.curriculosemfronteiras.org/vol20iss2articles/tarlau-moeller.pdf> Acesso em: 22 mar. 2021.

TAX Slayer. **Creating a Basic Form 990: Return of Organization Exempt From Income Tax**. c2020. Disponível em: <https://support.taxslayerpro.com>. Acesso em: 02 jan. 2022.

TERÇARIOL, Adriana Aparecida de Lima; MANDAJI, Mônica dos Santos; SILVA, Renata Kelly da; MAZURKIEVICZ, Gilmar Luis. O pensamento computacional na escola: princípios norteadores e ações em rede. *In: Congresso Internacional ABED de Educação a Distância*, 24., 2018, Florianópolis, **Anais [...]**, Florianópolis: ABEB, 2019. Trabalho p. 1 -10. Disponível em: www.abed.org.br/congresso2018/anais/trabalhos/7920.pdf. Acesso em: 10 out. 2021.

THE Harvard Gazette. **Harvard University receives major gift to endow Brazil Studies Program**, Redação, seção *Campus & Community*. Cambridge-MA, 04 de outubro de 2007. 2007. Disponível em: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2007/10/harvard-university-receives-major-gift-to-endowbrazil-studies-program/>. Acesso em: 02 ago. 2021.

THEES, Andréa; MACHADO, Maria Auxiliadora Delgado; FANTINATO, Maria Cecília. Aprender-matemática-com-videoaulas no *youtube*: análise quantitativa de um fenômeno. *In: Jornada de Pós-graduação da UNIRIO*, 4., 2019 Rio de Janeiro, **Anais [...]**, Rio de Janeiro: UNIRIO, 2019. Trabalho p. 1 -7. Disponível em: <http://ocs.unirio.br/index.php/5JPG/index/search/authors/view?firstName=Maria%20Cecilia&middleName=&lastName=Fantinato&affiliation=UFF&country=BR>. Acesso em: 10 out. 2021.

THOMAZ, Lucas Rodrigues. Os professores de ciências sociais/sociologia no mundo digital: as metodologias de ensino em ciências sociais na educação básica. *In: Encontro Nacional sobre o Ensino de Sociologia na Educação Básica*, 5., 2017, Brasília –DF, **Anais [...]**, Brasília –DF: Universidade de Brasília, 2017. Trabalho p.1. Disponível em: <http://www.adaltech.com.br/anais/eneseb/resumos/PPT-eposter-trab-aceito-0146-1.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

TIMES Higher Education. **World University Rankings**. c2021. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>. Acesso em: 3 fev. 2021.

TOKARNIA, Mariana. Novo modelo de gestão de escola em Goiás divide especialistas. **Agência Brasil**, Brasília, 07 fev. 2016. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2019.

TOMAZI, Débora Regina. **Guia Didático: estratégias de utilização do Khan Academy em ambiente escolar**. 2017. 21 f. Projeto (Mestrado Profissional em Educação) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2017. Disponível em: <https://www.fc.unesp.br/Home/ensino/posgraduacao/programas/mestradoprofissionalemducacaoparaeducacaobasica/debora-regina-tomazi.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2020.

TOMCZYK, Lukasz; MARTINS, Valéria Farinazzo; ELISEO, Maria Amelia; SILVEIRA, Ismar Frango; AMATO, Cibelle de la Higuera; STOŠIĆ, Lazar. *ICT and education in Brazil - NGO, local government administration, business and higher education expert perspective*. **World Journal on Educational Technology: Current Issues**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 401-424, 2009. DOI: <https://doi.org/10.18844/wjet.v12i4.5198>. Disponível em: <https://www.unpub.eu/ojs/index.php/wjet/article/view/5198/4697>. Acesso em: 18 out. 2021.

TONELLI, Elizangela; SOUSA, Maria Aparecida Silva de; CORADINI, Alef Barbosa. Inclusão digital: acervo e desafios do uso TIC's no espaço educacional público. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, Cajazeiras, v. 1, ed. esp, p. 297306. 2016. DOI: <https://doi.org/10.24219/rpi.v1iEsp.94>. Disponível em: <https://cfp.revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/pesquisainterdisciplinar/article/view/94>. Acesso em: 8 jul. 2020.

TORO Investimentos. O que faz um gestor de Fundos de Investimentos? **Toro Investimentos**, seção Fundos, Belo Horizonte, 11 out. 2023. c2023. Disponível em: <https://blog.toroinvestimentos.com.br/fundos/gestor-defundos/#:~:text=Enquanto%20o%20gestor%20toma%20as,seguran%C3%A7a%20dos%20ativos%20do%20Fundo>. Acesso em: 1 jan. 2024.

TRIBUNA da Imprensa. Ano V, n. 991, Seção Publicidades, p.4. 27/03/1953. 1953.

TRIBUNA da Imprensa. Ano XVIII, n. 5350, Seção Bancos, Financiamentos e Negócios, p. 6. 22/08/1967. 1967.

TRIBUNA da Imprensa. Ano XXVII, nº 8200, Seção Fatos e Rumores, p. 3. 02/07/1976. 1976.

TURIONI, Felipe. Ambev anuncia compra da cervejaria Colorado, de Ribeirão Preto, SP. **G1 Ribeirão e Franca**. 07/07/2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2015/07/ambev-anuncia-compra-da-cervejaria-colorado-de-ribeirao-preto-sp.html>. Acesso em: 22 ago. 2021.

UOL. **Americanas troca empresa de auditoria após episódio de fraudes.** 28/09/2023. 2023. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/06/28/americanas-troca-empresa-de-auditoria-apos-episodio-de-fraudes.htm#:~:text=O%20que%20aconteceu%3A,revisar%20as%20demonstra%C3%A7%C3%B5es%20de%202023>. Acesso em: 30 set. 2023.

URUGUAI. Ministério da Economia e Finanças/Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº 18.930, 17 de julho de 2012:** Dispõe sobre a convergência técnica sobre transparência fiscal internacional, Montevideu-Uruguai, 2012. Disponível em: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp6110303.htm>. Acesso em: 05 ago. 2021.

USA - *United States of America. Department of the Treasury Internal Revenue Service. Form 990: Return of Organization Exempt From Income Tax* – Khan Academy. 49p. 2020. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/KAshare/2020+Khan+Academy+Inc.+Public+Disclosure+Client+form.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2021.

USA - *United States of America. Department of the Treasury Internal Revenue Service. Form 990: Return of Organization Exempt From Income Tax* – Khan Academy. 56p. 2019a. Disponível em: <https://projects.propublica.org/nonprofits/organizations/261544963>. Acesso em: 6 jan. 2021.

USA - *United States of America. Securities and Exchange Commission. Form 20-F: Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934 for the fiscal year ended 31 december 2019b. Commission file no.: 001-37911. Anheuser-Busch InBev SA/NV. 319f., Washington, D.C., 2019.* Disponível em: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1668717/000119312520082866/d851882d20f.htm#tx851882_83. Acesso em: 23 ago. 2021.

USA – *United States of America. Securities and Exchange Commission. Form 20-F: Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934 for the fiscal year ended december 31, 2004. Commission file number: 1-15194. Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV. 240f., Washington, D.C., 2004.* Disponível em: http://media.corporateir.net/media_files/nys/abv/reports/AmBev%202004%2020F.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

USA. Securities and Exchange Commission. **3G Capital Partners L.P.** c2022. Disponível em: <https://sec.report/CIK/0001589624>. Acesso: 7 dez. 2022.

VALENTE, Ann Berger; BURD, Leo. *Creative learning challenge brazil: a constructionism approach to educational leadership development.* **Tecnologias, Sociedade e Conhecimento**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 9-29, dez. 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.20396/tsc.v6i2.14504>. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tsc/article/view/14504>. Acesso em: 22 fev. 2021.

VALLE, Hedy Rodrigues. III Notícias: o caso da Invesco. **Tribuna da Imprensa**, ano XVIII, nº 5285, Coluna de Hedy Rodrigues Valle, p. 7. 07/06/1967. 1967.

VASCONCELOS, Itaciara da Costa de; ANDRADE, Alexandra Nascimento de; NEGRÃO, Felipe da Costa. Tecendo conhecimentos de multiplicação com o uso da plataforma Khan Academy com alunos do 5º ano do ensino fundamental. **Revista REAMEC**, Cuiabá, v. 8, n. 3, p. 435-448, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.26571/reamec.v8i3.10602>. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/reamec/article/view/10602>. Acesso em: 8 jul. 2020.

VERGARA, Adriane Carrilho Esperança; TIMM HINZ, Verlan; LOPES, João Ladislau Barbará. Como significar a aprendizagem de matemática utilizando os modelos de ensino híbrido. **Revista Thema**, Pelotas, v. 15 n. 3, p. 885-904. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.15536/thema.15.2018.885-904.962>. Disponível em: <http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/962/862>. Acesso em: 8 jul. 2020.

VEYRASSAT, Béatrice. *Les Suisses et la Suisse au Brésil (1817-1930): le renouvellement des communautés d'affaires ou le recul de l'influence économique de la Suisse Française*. **Studien und Quellen Dans Études et Sources**, v. 21, p. 11-44, 1995. Disponível em: <https://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=80000185>. Acesso em: 5 fev. 2021.

VIANNA, Gustavo. Aprovada fusão entre AmBev e Interbrew. **Gazeta Mercantil**, seção Indústria e Serviço, 30/08/2004, p. 16. 2004. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/493481/noticia.htm?sequence=1&isAllo wed=y>. Acesso em: 03 ago. 2021.

VICENTE, Magda de Abreu; PORTO, Marisel Valerio. Qualifica – RS: a expansão do terceiro setor via “seleção técnica”. In: REUNIÃO CIENTÍFICA DA ANPED SUL, 8., 2020, Blumenau-SC, **Anais [...]**, Blumenau: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2020, Trabalho p. 1-7. Disponível em: <https://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/19/5909-TEXT0 PROPOSTA COMPLE T O.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2021.

VICTORINO, Catarina Freitas Ribeiro. **Startup Audacious Path Dynamic Capabilities and Distinctive Competence as source of Competitive Advantage**. 2016. 61f. Dissertação (Mestrado em Estratégia e Empreendedorismo) - *School of Business and Economics*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20699/1/Te se.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

VIEIRA, Edvaldo. **A república brasileira 1951-2010**: de Getúlio a Lula. São Paulo: Ed. Cortez, 2015.

VIEIRA, Nívea Silva. **Hegemonia do capital financeiro na educação brasileira**: a atuação do Itaú Unibanco na política educacional. 2019. 286 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro- RJ, 2019. Disponível em: <https://ppge.educacao.ufrj.br/teses2019/tNivea%20Silv a%20Vieira.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

VILELA, Gustavo. Após crise global estourar em 2008, bancos receberam socorros bilionários. O Globo, Caderno Economia, 05/08/2014. 2014. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/apos-crise-global-estourarem-2008-bancos-receberam-socorros-bilionarios-13495994>. Acesso em: 22 jun. 2021.

VILLAR, Cláudia Regina Bazoli Silva; GOMES, Thiago Simão. Uso da plataforma Khan Academy no laboratório de informática em uma escola da rede municipal de santos: incentivo e motivação ao aprendizado de matemática. **Educação On line**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 40-62. 2017. DOI: <https://doi.org/10.36556/eol.vi25.329>. Disponível em: <https://educacaoonline.edu.puc-rio.br/index.php/eduonline/article/view/329>. Acesso em: 8 jul. 2020.

VIRTUOSE Fundo de Investimentos em Participações Ltda. **Regulamento do virtuose fundo de investimento em participações multiestratégia**. 45 f. BRL Trust Jurídico. Disponível em: <https://www.brltrust.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Adap-578-Reg-Virtuose-FIP.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.

VOJVODIC, Adriana de Moraes; ASTONE, Daniel; VILELLA, Mariana. **Compras de tecnologia e inovação pelos órgãos públicos de educação: análise de entraves e propostas para aquisição**. São Paulo, SP: Associação Internetlab de pesquisa em direito e tecnologia, 65 p., 2015. Disponível em: https://www.internetlab.org.br/wp-content/uploads/2015/12/ILAB_CompraseInovacaoEduc_v6-1.pdf. Acesso em: 30 maio 2023.

VOLTOLIN, Elvis Donizeti. Crianças com deficiência, controle de convencionalidade e educação acessível. **Revista do Curso de Direito da FSG**, Caxias do Sul-RS, ano 6, n. 11, p. 37-52, jan./ jun. 2012. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/direito/article/view/345/319>. Acesso em: 30 jan. 2018.

WANG, Lin; HUANG, Yanfen; OMAR, Muhd Khaizer. Analysis of Blended Learning Model Application Using Text Mining Method. **International Journal of Emerging Technologies in Learning**, [S.l.], v. 16, n. 01, p. 172-187. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3991/ijet.v16i01.19823>. Disponível em: <https://onlinejournals.org/index.php/i-jet/article/view/19823>. Acesso em: 18 dez. 2021.

WESTIN, Ricardo. Criado há 170 anos, Banco do Brasil era privado e financiou a Guerra do Paraguai. In: **ARQUIVO S**, Brasília, Agência Senado, 7 jul. 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/criado-ha-170-anos-banco-do-brasil-era-privado-e-financiou-a-guerra-do-paraguai>. Acesso em: 28 abr. 2024.

WICKS, Nilce Parreira. **Pathways to freedom: slavery and emancipation in nineteenth-century Ouro Preto, Brazil**. 2017. 280 f. Dissertação (Doutorado em História) – Universidade da Califórnia, Los Angeles – CA/ EUA, 2017. Disponível em: <https://escholarship.org/content/qt06x4547v/qt06x4547v.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2020.

YOUTUBE Edu. **Sobre**. 09/10/2013. c2013. Disponível em:

<https://www.youtube.com/c/educacao/about>. Acesso em: 03 jan. 2022.

ZANIOL, Guilherme Zim. **Análise da concentração da indústria cervejeira brasileira no período de 1989 a 2011**. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas). Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34848/000783924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 22 jun. 2021.

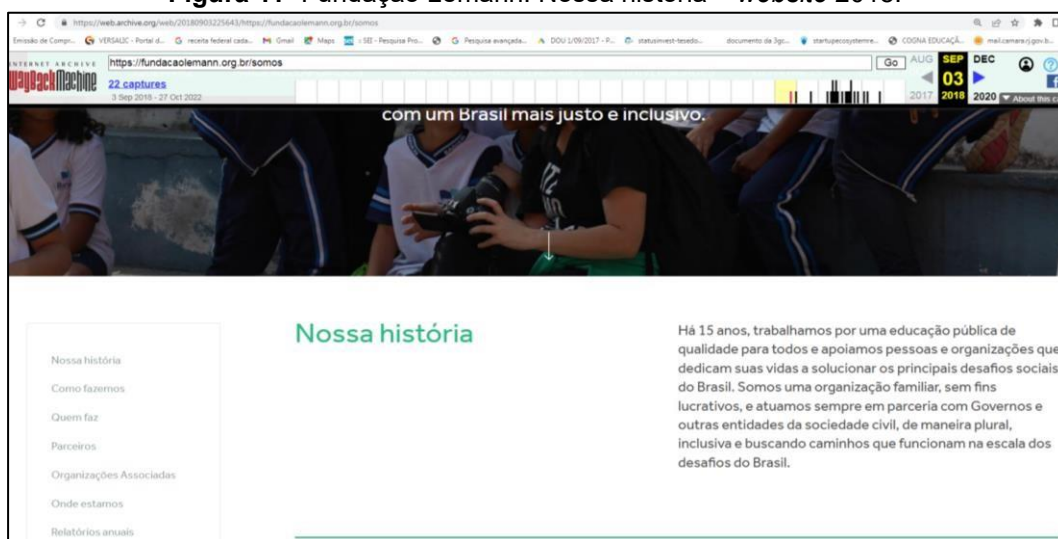
APÊNDICES

APÊNDICE A

O website da Fundação Lemann, de 2018 a 2023.

O conjunto de informações a respeito do objeto de pesquisa de nosso estudo, Fundação Lemann (FL), foi formado por acesso a diversas fontes, dentre as quais, o endereço eletrônico da própria fundação. As informações contidas no respectivo *website*, no entanto, possuem limites comprobatórios, pois podem ser alteradas, descontinuadas e até mesmo apagadas de acordo com os interesses da instituição. Durante o processo de construção desta tese, percebemos que seria relevante, do ponto de vista metodológico, demonstrar as mudanças nos níveis e tipos de informações contidas em *websites* oficiais, neste caso, a página eletrônica da FL (www.fundacaolemann.org.br).

Figura 11- Fundação Lemann: Nossa história – *website* 2018.



Fonte: Elaborado pelo autor - captura de tela do computador ao acessar, por meio do *site* Wayback Machine, o *website* da FL (Fundação Lemann, 2018b), 2023.

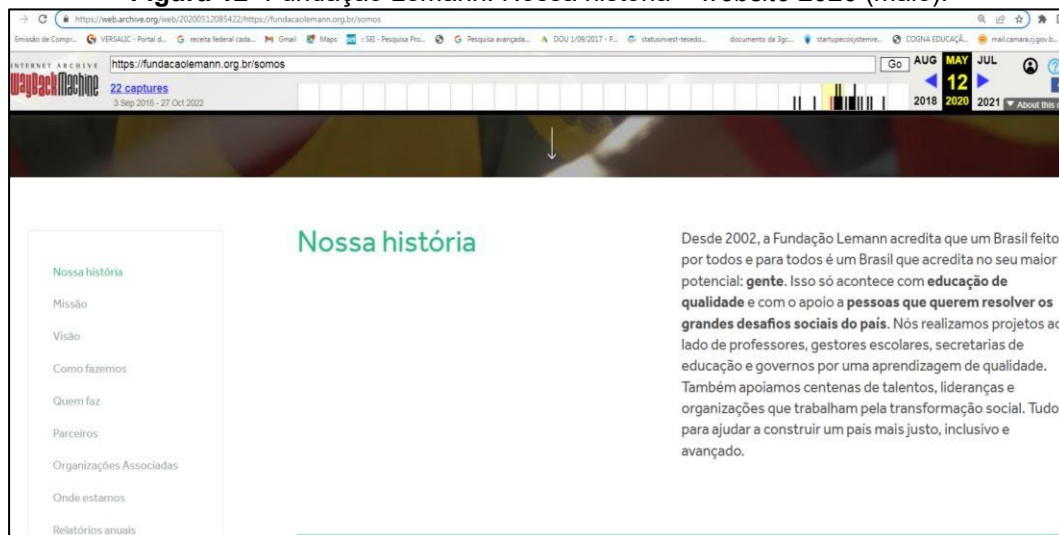
Em 2018, ano em que iniciamos o levantamento de informações sobre a FL, o endereço eletrônico da fundação, na seção “Nossa história”, conforme figura acima (Figura 11), expunha a seguinte informação:

Somos uma organização familiar, sem fins lucrativos, e atuamos sempre em parceria **com Governos e outras entidades da sociedade civil**, de maneira plural, inclusiva e **buscando caminhos que**

funcionam na escala dos desafios do Brasil (Fundação Lemann, 2018b. Grifos nossos).

No ano de 2020, especificamente no mês de maio²⁸², houve mudança na descrição da seção “Nossa história”, no endereço eletrônico da fundação (Figura 12).

Figura 12- Fundação Lemann: Nossa história – *website* 2020 (maio).



Fonte: Elaborado pelo autor - captura de tela do computador ao acessar, por meio do *site* Wayback Machine, o *website* da FL (Fundação Lemann, 2020c), 2023.

Conforme figura acima (Figura 12), não são alusivas à FL menções que a qualifiquem sendo uma organização familiar e sem fins lucrativos. Em 2020, diante do “aprimoramento de sua história”, novos elementos, como por exemplo: “realização de projetos ao lado de professores, gestores escolares, secretarias de educação e governos” (Fundação Lemann, 2020c), foram incorporados ao texto que a caracterizava.

A partir do mês de agosto de 2021, o termo “Nossa história” foi substituído pelo “Sobre nós”, pelas informações no endereço eletrônico a FL foi descrita como sendo uma

[...] organização de filantropia familiar, nascida em 2002, a partir do desejo de construir um Brasil mais justo e avançado. Atuamos em dois pilares estratégicos: **Educação e Lideranças**, duas frentes capazes de impulsionar nossa gente e gerar mudanças reais [...]” (Fundação Lemann, 2021b – grifos nossos).

²⁸² A plataforma WayBack Machine (<https://www.web.archive.org/>) identifica os meses do ano em que houve alterações nos endereços eletrônicos buscados, neste caso, o endereço da Fundação Lemann.

Como podemos observar, entre 2018 e 2021, houve alteração da maneira como a FL foi descrita em seu *website*. O termo de 2018, “organização familiar e sem fins lucrativos”, foi substituído em 2021 pelo termo “organização de filantropia familiar”. Não obstante, conforme citado acima e constatado na figura a seguir (Figura 13), indica-se interesse da fundação sobre a formação de lideranças.

Figura 13- Fundação Lemann: Sobre nós – *website* 2021 (agosto).



Fonte: Elaborado pelo autor - captura de tela do computador ao acessar, por meio do *site* Wayback Machine, o *website* da FL (Fundação Lemann, 2021c), 2023.

Em outubro de 2021, com reformulação visual e estética, o endereço eletrônico não apresenta a FL pelo título “Sobre nós”. Apesar de não haver mudanças, quando comparada ao texto de agosto de 2021 (Figura 13), a descrição da fundação está alocada na seção “Quem somos”, logo abaixo dos itens: “Nossa Missão” e “Nossa Visão”, conforme figura a seguir.

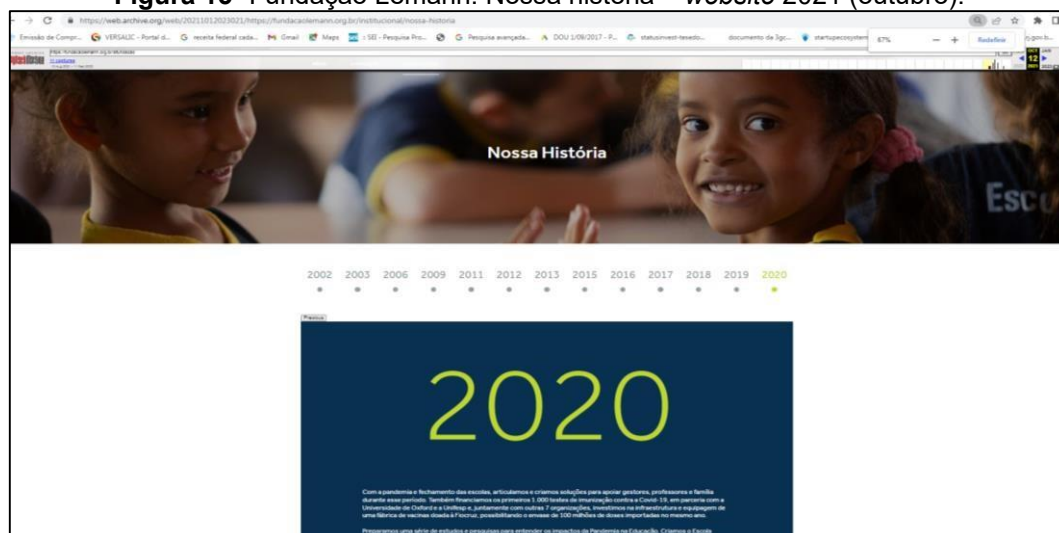
Figura 14- Fundação Lemann: Quem somos – website 2021 (outubro).



Fonte: Elaborado pelo autor - captura de tela do computador ao acessar, por meio do site Wayback Machine, o website da FL (Fundação Lemann, 2021d), 2023.

A partir desta última data (out/21), a seção “Nossa história” volta a ser anunciada no website. Ao acessá-la, a condução é feita por marcações anuais, de 2002 a 2020, apresentando os “principais momentos”²⁸³ da história da FL. Para cada ano disposto, conforme podemos perceber abaixo (Figura 15), são anunciadas ações desenvolvidas pela FL, respectivas ao ano escolhido.

Figura 15- Fundação Lemann: Nossa história – website 2021 (outubro).



²⁸³ Na visualização do website da FL referente a outubro de 2021, a seção “Nossa história” está acompanhada do título: “Confira os principais momentos de nossa história” (Fundação Lemann, 2021d).

Fonte: Elaborado pelo autor - captura de tela do computador ao acessar, por meio do *site* Wayback Machine, o *website* da FL (Fundação Lemann, 2021d), 2023.

Esta forma de apresentação, por meio da seção “Nossa história” e com a descrição sobre o que é a FL, continua vigente atualmente, nosso último acesso ao endereço eletrônico para explicar este processo, contido neste apêndice (apêndice A), ocorreu no mês de maio do ano de 2023.

ANEXOS

Anexo 1 - Comprovante de Inscrição de Situação Cadastral da Fundação Lemann “brasileira”.

04/11/2022 07:12

about:blank

		REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL	
CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA			
NUMERO DE INSCRIÇÃO 13.691.751/0001-43 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL		DATA DE ABERTURA 12/05/2011
NOME EMPRESARIAL INSTITUTO LEMANN			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****			PORTE DEMAIS
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 85.99-8-99 - Outras atividades de ensino não especificadas anteriormente			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 85.50-3-02 - Atividades de apoio à educação, exceto calças escolares 94.30-8-00 - Atividades de associações de defesa de direitos sociais 94.99-5-00 - Atividades associativas não especificadas anteriormente			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 399-9 - Associação Privada			
LOGRADOURO R DOS PINHEIROS	NUMERO 870	COMPLEMENTO ANDAR 18	
CEP 05.422-001	BARRIO/DISTRITO PINHEIROS	MUNICÍPIO SAO PAULO	UF SP
ENDEREÇO ELETRÔNICO DENIS@FUNDAÇAOLEMANN.ORG.BR		TELEFONE (11) 3897-3670	
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 12/05/2011	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.863, de 27 de dezembro de 2018.

Emitido no dia 04/11/2022 às 08:12:23 (data e hora de Brasília).

Página: 1/1

about:blank

Anexo 2 - Cadastro da Lemann Foundation na Suíça



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Federal Department of Home Affairs FDHA
Federal Statistical Office FSO
Division Register

24.08.2021 03:57:20

The data below is provided without warranty and has no legal effect whatsoever

Core properties

Status

UID	CHE-109.668.357
UID status	Active
UID extension	HR

Legal seat or company address

Name	Lemann Foundation
Translation	-
Additional name	-
c/o	Dr. Christoph Peter, Nobel & Hug Rechtsanwälte
Street	Dufourstrasse
No.	29
Complement	-
ZIP	8008
Town	Zürich
Canton	ZH
Country	CH
Commune / Municipality nbr.	Zürich / 261
PO box postcode	-
PO box number	-
EGID	2369620

Further attributes

Legal form	0110 - Foundation
------------	-------------------

Register of commerce data

Reference number	CH-020.7.000.927-2
RC status	Active
Headquarter	-

VAT data

VAT number	-
VAT register status	-
Start of obligation	-
End of obligation	-
VAT-group member	-

Federal Statistical Office FSO
UID
Espace de l'Europe 10, CH-2010 Neuchâtel
Tel. 0800 20 20 10
uid@bfs.admin.ch
www.uid.ch

1 / 1

Anexo 3 - Comprovante de Inscrição de Situação Cadastral da Fundação Lemann "suíça".

04/11/2022 07:27

about:blank

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL			
CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA			
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 18.849.093/0001-99 MATRIZ		COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	
DATA DE ABERTURA 10/09/2013			
NOME EMPRESARIAL LEMMANN FOUNDATION			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****			FORTE
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 85.50-3-02 - Atividades de apoio à educação, exceto caixas escolares			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS Não informada			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 321-2 - Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior			
LOGRADOURO DUFOURSTRASSE 29		NÚMERO *****	COMPLEMENTO *****
CEP	BAIRRO/DISTRITO *****	MUNICÍPIO EXTERIOR	UF EX
ENDEREÇO ELETRÔNICO		TELEFONE	
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA - EMPRESA DOMICILIADA NO EXTERIOR		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 26/10/2022	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.863, de 27 de dezembro de 2018.

Emitido no dia 04/11/2022 às 08:26:48 (data e hora de Brasília).

Página: 1/1

about:blank

1/1