

Tese de doutorado¹

CARIELLO, Lisia Nicoliello². **Formação de intelectuais orgânicos pelo Conglomerado Lemann: Estado e reprodução ampliada da “Cultura Garantia” (1991-2024).** 2025. 356f. Tese (Doutorado em História Social) – UFF, Niterói.

Resumo expandido

A pesquisa que originou a tese de doutorado aqui apresentada investigou o papel das fundações Estudar e Lemann, ligadas a Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, na formação de intelectuais orgânicos e sua influência no Estado brasileiro entre 1990 e 2024. O objetivo geral foi compreender o projeto de sociedade em que os programas e projetos dos *aparelhos privados de hegemonia empresariais* ligados ao trio de empresários brasileiros, especificamente às fundações Estudar e Lemann, estão inseridos, enfocando a dimensão do funcionamento do Estado brasileiro, bem como suas alterações. A pesquisa também buscou situar historicamente as duas fundações de modo a compreender a atual fase das lutas de classes brasileiras e as formas de dominação da burguesia.

Como fica evidente no título da tese, partimos do escopo teórico gramsciano, especialmente da sua teoria-metodologia do Estado Integral ou Estado Ampliado, pois acreditamos ser esta a teoria que melhor instrumentaliza a análise dos conflitos entre as classes sociais fundamentais e também no seu interior. Já o recorte temporal inicial escolhido se justifica porque é na década de 1990, especificamente em 1991, que o trio de empresários criou a Fundação Estudar com o objetivo de “qualificar” os empresários brasileiros a partir da concessão de bolsas de estudo para jovens empresários complementarem suas formações fora do Brasil com o Programa Líderes

¹ Tese Recebida em 22/05/2026. Aprovada em 18/07/2026. Publicada em 28/07/2026.

DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.v24i54.72538>

² Doutora em História Social pela Universidade Federal Fluminense. Professora da rede privada e da rede pública (SEEDUC/RJ). Email: lisiacariello@hotmail.com.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9400359586675324>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7068-8099>.

Estudar. O recorte temporal final é o ano de 2024, porque investigamos iniciativas recentíssimas do Conglomerado Lemann.

Assim, uma das hipóteses norteadoras da nossa pesquisa foi a de que a Fundação Lemann é o eixo diretivo do Conglomerado Lemann, conjunto de aparelhos privados de hegemonia empresariais ligados a Lemann e seus dois principais sócios. Apesar dos nossos esforços se concentraram nas fundações Lemann e Estudar, não perdemos de vista as conexões entre elas e os outros aparelhos privados de hegemonia que compõem o Conglomerado, a saber, Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos (ISMART) e pelo Instituto Lemann. A escolha do objeto, considerado todos os APHs do Conglomerado, é justificada por serem elas as mais concentradas no processo de formação de prepostos para o Estado.

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

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

Dessa forma, a estrutura da tese expressa sua metodologia, cravada no materialismo histórico e dialético, especificamente na teoria do Estado de Gramsci. Por isso, a primeira parte do primeiro capítulo, de caráter teórico, objetivou explicitar para o leitor a nossa compreensão teórico-metodológica partindo da concepção de Marx e Engels sobre o Estado, e as posteriores contribuições de Antonio Gramsci e Nico Poulantzas. Enfatizamos, também, o debate sobre Estado e sociedade civil entre

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

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

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

O terceiro capítulo analisou, então, a face na sociedade civil do Conglomerado Lemann, enfatizando a Fundação Estudar e a Fundação Lemann. Começamos investigando a Fundação Estudar, sua função, seus projetos e mudanças ao longo dos anos. Dedicamo-nos, então, à análise da Fundação Lemann, de sua direção executiva ao longo da história, de sua atuação na elaboração e na implementação da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio, de sua forma de atuação a partir dos seus programas e projetos.

O quarto capítulo examinou as Frentes Móveis de Ação Política do Conglomerado Lemann. Quando propusemos esta pesquisa, imaginávamos investigar o conjunto de pessoas afetadas diretamente pelos programas do Conglomerado Lemann, o que se mostrou uma tarefa hercúlea, já que são muitas iniciativas. Assim, nos pareceu mais profícuo, ao nos debruçarmos sobre as fontes, pensar o conglomerado como facilitador para a criação das *frentes móveis de ação*

política, compreendida a partir de René Dreifuss. Assim, o último capítulo da tese tentou, além de investigar as frentes móveis, caracterizá-las, compreendendo esta categoria como uma categoria analítica fecunda para pensar a atuação política das burguesias brasileiras.

Dessa forma, concluímos que o Conglomerado Lemann expressa um movimento maior do capital-imperialismo, a saber, a necessidade desses grandes conglomerados empresariais para empreender sua reforma intelectual e moral. Esse Conglomerado, em particular, desenvolveu uma estrutura de atuação que combina uma face empresarial e uma face na sociedade civil. A primeira é baseada na chamada “Cultura Garantia”, que tem como características básicas a estratégia predatória de aquisição de empresas, as reestruturações que incluem demissões em massa e precarização do trabalho, casos de fraude (como aconteceu com as Americanas) e atuação ativa em processos de privatização (como foi o caso da Eletrobras).

Já a segunda articula e organiza as fundações e institutos que compõem e o Conglomerado Lemann funcionando como formadoras de prepostos, de organizadores subalternizados e de intelectuais orgânicos que conseguem certa proeminência na política nacional ou que conseguem replicar o “modelo Lemann” em outros aparelhos privados de hegemonia empresariais, sempre buscando ampliar a quantidade de pessoas atingidas. A vertente da sociedade civil também atua com o desenvolvimento de pesquisas (como o Centro Lemann de Sobral) e com a formulação das políticas públicas (nos casos daquelas estruturantes, como foi a BNCC e o NEM), mas visa, sobretudo, formar gestores do Estado, o que significa, na prática, uma remodelação da sociedade política “por dentro”, adaptando-a, pouco a pouco, aos valores e princípios empresariais calcados na tal da “Cultura Garantia”. Nesse sentido, é possível dizer que, em seu conjunto, o Conglomerado Lemann age a partir de impulso expropriador, entendendo as expropriações como a transformação dos meios de vida em capital.

Além disso, é possível dizer que o caso estudado ilumina um outro processo em curso: as empresas que dominavam a produção passam a dominar também a reprodução, o que coloca aos pesquisadores a seguinte problemática: como tratar, categorial e teoricamente, este fenômeno? Nestas linhas não pudemos responder a esta pergunta, mas pudemos apontar alguns elementos que o compõem, como o

processo de alteração do Estado. Ele é, dessa maneira, feito a partir de diversas táticas, como a introjeção de quadros políticos formados pelo Conglomerado Lemann, através de concessão de bolsas de estudo no exterior, como no Programa de Bolsas Lemann Feloowship, através de cursos de curta e média duração para gestores públicos, através da criação de redes de influência, como o Brasil On Campus, e redes de influência e de manutenção dos laços dos sujeitos que estiveram ligados aos APHs do Conglomerado, como na Rede de Líderes, e também através de recrutamento seletivo para cargos públicos.

Outra estratégia remodeladora do Estado é a formulação de políticas públicas recentes, como a participação direta na elaboração da BNCC e do Novo Ensino Médio, como as “parcerias” com o Ministério da Educação e secretarias estaduais e municipais de educação, como a produção de materiais didáticos e sistemas de avaliação e como o estabelecimento de padrões curriculares alinhados a interesses empresariais.

Outro flanco das alterações no e do Estado empreendida pelo Conglomerado Lemann é a reconfiguração da gestão pública, sobretudo, através do apoio às reformas administrativas baseadas em meritocracia, da substituição de concursos públicos por processos seletivos terceirizados, da introdução de modelos gerenciais do setor privado na administração pública, e da defesa de contratos temporários, o que precariza o serviço público.

Além disso, a articulação do Conglomerado Lemann não se limita ao Brasil, como procuramos demonstrar, e está vinculada, estrategicamente, com universidades importantes, especialmente dos Estados Unidos. Também tem conexões com organismos internacionais e participa de fóruns globais de educação e gestão pública. O que expressa a internacionalização do “projeto Lemann”. Apesar da sua aparente solidez, expressa nos discursos oficiais, o duplo Conglomerado apresenta fissuras. Internamente, o discurso meritocrático se contradiz com as práticas excludentes, a retórica de eficiência esconde os casos de fraude, má gestão e desrespeito à legislação trabalhista. Há, também, como procuramos demonstrar, formas de resistência, como o movimento de professores e estudantes contra a BNCC, as ações do Ministério Público contra os processos seletivos irregulares e as mobilizações sociais em defesa de uma educação pública socialmente referenciada.

Estamos, portanto, diante de uma estratégia de construção de hegemonia sofisticada que reconfigura as relações entre Estado e sociedade civil, procura aprofundar a dualidade estrutural da educação no Brasil (educação para as classes subalternizadas e educação para as classes dominantes), também redefine as fronteiras do público, aproximando-o, cada vez mais, do privado, e, por fim, estabelece novas formas de dominação no capitalismo contemporâneo.

Porém, este projeto não é monolítico nem incontestado. As resistências emergentes e as contradições internas do modelo apontam para a natureza dinâmica e conflituosa dos processos hegemônicos. A compreensão crítica deste fenômeno é essencial para a construção de alternativas que reafirmem o caráter público do Estado e da educação.

A pesquisa aponta para caminhos de pesquisas futuras: análise comparativa com outros conglomerados empresariais – fundamental para uma visão totalizante do fenômeno – estudos sobre as resistências e as alternativas ao projeto das classes dominantes e investigação de efeitos concretos dessas políticas na produção das desigualdades sociais.

O caso do Conglomerado Lemann revela as novas configurações do poder e da política na atual fase do capital-imperialismo, em que o Estado se amplia, cada vez mais, seletivamente. Essa pesquisa, portanto, deve ser vista, também, como instrumento para a luta coletiva, adensando nossas reflexões em direção a uma sociedade em que não haja a dominação de uma classe sobre outra.

Referências

FARIAS, Adriana. **O Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais Lemann e sócios na “seleção pública” de pessoas para a gestão educacional do Estado do Paraná.** *Práxis Educativa*, [S. l.], v. 18, p. 1–27, 2023. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/20670>. Acesso em: 13 mai. 2025.

FONTES, Virgínia. **Brasil e o capital-imperialismo: teoria e história.** 3ed. Rio de Janeiro: EPSJV/UFRJ, 2010.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere.** Maquiavel. Notas sobre o Estado e a política. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere**. Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

HOEVELER, Rejane. O conceito de aparelho privado de hegemonia e seus usos para a pesquisa histórica. Revista Práxis e Hegemonia Popular, ano 4, n. 5, p. 145-159, Ago/Dez, 2019.

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

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