

O papel de redes estadunidenses na educação do Brasil: o Novo Ensino Médio

The role of US networks in Brazilian education: The New High School

Camila Feix VIDAL

 <https://orcid.org/0000-0003-2205-4686>

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Departamento de Economia e Relações Internacionais, Florianópolis (SC), Brasil
e-mail: camila.vidal@ufsc.br

Larissa Vaccari FRANCISCHETTI

 <https://orcid.org/0009-0009-5776-5323>

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Departamento de Economia e Relações Internacionais, Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais (PPGRI/UFSC), Florianópolis (SC), Brasil
e-mail: larissavaccarifran@gmail.com

Resumo: A reforma do Ensino Médio (EM) no Brasil que instituiu o Novo Ensino Médio (NEM) tem promovido uma série de mudanças na educação das escolas brasileiras, como a flexibilização dos currículos e um enfoque em competências que refletem o discurso neoliberal. Tais mudanças são interessantes para a manutenção e a perpetuação do capitalismo e têm estreita ligação com atores estadunidenses. Nesse sentido, esta pesquisa busca identificar as redes estadunidenses atuantes no NEM e compreender como sua atuação contribui para a manutenção hegemônica da classe dominante estadunidense. Para tanto, o estudo se utiliza da análise de documentos sobre a reforma do Ensino Médio; dos *sites* institucionais das fundações privadas nela atuantes; e dos currículos e perfis em redes sociais de seus membros dirigentes. Os resultados são apresentados por meio de quadros e gráficos de rede elaborados com o *software* Gephi, que evidenciam como o NEM resulta da atuação de um conjunto de organizações, empresas, instituições financeiras, universidades, órgãos governamentais e fundações privadas estadunidenses e brasileiras. Nesse sentido, merece destaque a Fundação Lemann e o Movimento pela Base como dois dos principais vértices dessas redes transnacionais.

Palavras-chave: Novo Ensino Médio. Redes transnacionais. Estados Unidos. Hegemonia.

Abstract: The reform of secondary education in Brazil, which established the 'New High School' ('Novo Ensino Médio' – NEM, in Portuguese), has brought about a series of changes in Brazilian schools, such as curriculum flexibilization and a focus on skills that reflect neoliberal discourse. These changes are aligned with the maintenance and perpetuation of capitalism and are closely connected to U.S. actors. In this context, this research seeks to identify the U.S. networks operating within the NEM and to understand how their actions contribute to maintaining the hegemonic power of the U.S. ruling class. The study relies on the analysis of documents related to the High School reform, the institutional websites of the private foundations involved, and the historic and social media profiles of their leading members. The results are presented through tables and network graphs created using the Gephi software, highlighting how the NEM is the outcome of the actions of a set of U.S. and Brazilian organisations, companies, financial institutions, universities, government agencies, and private foundations. In this regard, the Lemann Foundation and the *Movimento pela Base* stand out as two of the main nodes within these transnational networks.

Keywords: New High School. Transnational networks. United States. Hegemony.

Introdução

Em 16 de fevereiro de 2017, durante o governo de Michel Temer (2016-2018), foi promulgada a Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017 (Brasil, 2017), que instituiu o Novo Ensino Médio (NEM) no Brasil. Em consonância com outras reformas de caráter neoliberal promovidas no período, propunha-se a solucionar problemas da educação brasileira no Ensino Médio (EM), como os baixos níveis de desempenho dos estudantes, apontados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e por estudos de fundações privadas (Andrade, 2020).

A lei resgatou um projeto de lei elaborado com base em propostas de representantes de setores privados da sociedade brasileira, em especial do empresariado (Hebert; Silva; Santos, 2023) que associavam os baixos resultados das avaliações escolares a um currículo distante das exigências do mercado de trabalho (Andrade, 2020). Nesse sentido, o NEM se propunha a ser um EM “[...] moderno [...]” (Andrade, 2020, p. 101) que integraria o ensino às escolhas profissionais dos estudantes. Para tanto, reformulou o sistema de execução da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), responsável por definir as aprendizagens essenciais da Educação Básica, propondo uma organização curricular mais flexível. A carga horária do EM foi ampliada para incluir, além das disciplinas da Formação Geral Básica (FGB), itinerários formativos que permitiriam aos estudantes definir seus próprios percursos de formação.

Atuantes em todo o desenvolvimento do NEM estão redes transnacionais compostas por atores diversos, como organizações internacionais, empresas, instituições financeiras, órgãos do Estado, fundações privadas e indivíduos vinculados à classe dominante capitalista, cujo centro são os Estados Unidos. Dentre eles, merecem destaque fundações privadas dirigidas por representantes da classe dominante brasileira, especialmente a Fundação Lemann e o Movimento pela Base (MPB).

No que tange à dinâmica de classes inerente ao modo de produção capitalista, uma classe se estabelece como dominante quando seus interesses são traduzidos como os de toda a sociedade (Engels; Marx, 2007). Para consolidar sua hegemonia, esta classe necessita do consenso da classe dominada em relação à estrutura de dominação em que está inserida (Gramsci, 2001). Centrais para a formação do consenso são os intelectuais orgânicos, indivíduos responsáveis pela disseminação das ideias da classe dominante. Nesse aspecto reside o interesse da classe dominante estadunidense em intervir na educação brasileira, e este estudo analisa como redes de atores vinculados a essa classe atuam no NEM, contribuindo para a manutenção de sua hegemonia.

Para tanto, esta pesquisa analisa a hegemonia, por meio da revisão bibliográfica de obras de Antonio Gramsci (1971, 1982, 1999, 2001), e mapeia e identifica os diferentes atores envolvidos no NEM, assim como seus vínculos com a classe dominante dos EUA. Ainda, investiga-se os *sites* institucionais das fundações privadas brasileiras e os currículos e perfis de seus dirigentes em redes sociais. Os resultados são apresentados em quadros e gráficos de rede elaborados com o *software* Gephi, que demonstram a ligação desses atores com a classe dominante estadunidense.

Hegemonia: uma leitura a partir de Antonio Gramsci

Para compreender o interesse da classe dominante estadunidense no NEM, é necessário partir das duas classes inerentes ao modo de produção capitalista: a burguesia, que detém os meios de produção material e intelectual; e o proletariado, que vende sua força de trabalho à primeira para obter seus meios de subsistência (Engels; Marx, 2007). Por deter esses meios, a primeira classe se constitui como dominante; enquanto a segunda, por necessitar desses meios, constitui-se como dominada. Para que uma classe se estabeleça como dominante, é preciso que a classe dominada consinta com as práticas de dominação, às quais está sujeita. A esta condição denomina-se consenso e, combinado com a coerção, ele constitui a hegemonia da classe dominante (Gramsci, 2001). Assim, a hegemonia é estabelecida quando os interesses da classe dominante são postos como interesses, também, dos grupos subordinados da sociedade.

Para a formação do consenso, é necessário que a classe dominante difunda suas ideias e interesses por meio dos aparelhos privados de hegemonia (APHs), tais como escola, mídia e Igreja, sendo os intelectuais orgânicos os principais responsáveis por essa disseminação ideológica (Gramsci, 1982). No capitalismo maduro, o APH mais eficaz é a escola, visto que é frequentada por crianças e jovens durante um longo período de suas vidas, em uma fase propícia à formação de suas opiniões e crenças (Althusser, 2024). Ainda, a escola está encarregada do ensino de todas as classes sociais, permitindo uma disseminação mais ampla da ideologia capitalista.

Uma vez que “[...] toda relação de hegemonia [...] não se verifica apenas no interior de uma nação, [...] mas em todo o campo internacional e mundial [...]” (Gramsci, 1999, p. 399), uma nação com desenvolvimento superior de suas forças materiais e ocupando posições superiores na divisão internacional do trabalho; domina, também, as ideias de determinada época. Desse modo, os Estados Unidos, detendo as ideias e interesses de sua classe dominante, buscam consolidar sua influência também em outros países, a fim de manter sua posição como Estado hegemônico. Nesse sentido, o Estado atua como um instrumento de poder da classe dominante. Como grande potência no sistema internacional, os EUA têm mais liberdade para elaborar políticas externas alinhadas aos interesses de sua classe dominante, o que faz a vida econômica, social e cultural das nações a ele subordinadas ser interpenetrada por tais interesses (Gramsci, 1971).

Desse modo, uma hegemonia mundial é, primeiro, uma hegemonia nacional estabelecida por uma classe dominante, que se expande para além dos limites do Estado. Isso implica que “[...] as instituições econômicas e sociais, a cultura e a tecnologia associada a essa hegemonia nacional [se tornem] modelos [...] imitados no exterior” (Cox, 2007, p. 118). Assim, as reformas educacionais realizadas no Brasil reproduzem modelos implementados nos EUA. Quem se encarrega dessa reprodução são as elites brasileiras, que, ao disseminarem as ideias da classe dominante estadunidense, atuam em seu próprio benefício. Sua atuação no NEM contribui, portanto, para a manutenção do poder e dos privilégios materiais de ambas as classes, conservando-as em sua posição de hegemonia.

O Novo Ensino Médio

O Novo Ensino Médio (NEM) surgiu como uma proposta de EM “[...] moderno [...]” (Andrade, 2020, p. 101), com uma organização curricular “[...] flexível [...]” (Andrade, 2020, p. 101) que buscava romper com um currículo supostamente não alinhado à juventude e ao setor produtivo (Andrade, 2020). Pesquisas conduzidas por fundações privadas brasileiras, como a Fundação Lemann, sustentavam a tese de que a escola tradicional não seria capaz de preparar os estudantes para seus objetivos na vida adulta, indicando uma suposta desconexão entre o conteúdo ensinado na escola e o conhecimento exigido no mercado de trabalho (Fundação Lemann, 2014).

Para tanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) foi alterada, ampliando a carga horária mínima dos três anos de EM de 2.400 para 3.000 horas. O total compreendia a Formação Geral Básica (FGB), prevista pela BNCC, e itinerários formativos que permitiriam aos estudantes definirem seus próprios percursos de formação (Brasil, 2025) (vide quadro 1). Do total de horas, pelo menos 1.200 deveriam ser destinadas aos itinerários¹ (Brasil, 2025), o que representava uma drástica redução da carga horária destinada à FGB.

Quadro 1 - Carga horária do NEM (proposta original)

Carga horária total para os três anos de Ensino Médio	ampliada de 2400 para 3000 horas
Carga horária anual para cada ano do Ensino Médio	ampliada de 800 para 1000 horas
Formação Geral Básica (FGB) Disciplinas básicas previstas pela BNCC, agrupadas em quatro áreas do conhecimento: Linguagens e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas.	reduzida de 2400 para 1800 horas (no máximo) para os três anos de Ensino Médio (podendo corresponder a uma carga horária menor, de acordo com a escolha da instituição de ensino)
Itinerários formativos Conjuntos de unidades curriculares voltados a aprofundar os conhecimentos dos estudantes, sendo cinco: Linguagens e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; Ciências Humanas e Sociais Aplicadas; e Formação Técnica e Profissional.	mínimo de 1200 horas para os três anos de Ensino Médio (podendo corresponder a uma carga horária maior, de acordo com a escolha da instituição de ensino)
Componentes curriculares obrigatórios da FGB	Português e Matemática

¹ A carga horária adotada como base para este artigo se refere à estabelecida pela proposta original do NEM, oficializada pela lei de 2017. Mudanças de carga horária têm sido promovidas desde o início da implementação da reforma, em 2022, e costumam redistribuir a quantidade de horas entre Formação Geral Básica e itinerários formativos. Essas transformações são incentivadas por debates acerca da reforma entre movimentos sociais, educadores, MEC, Secretarias da Educação, legisladores e o próprio empresariado.

Educação à distância (EaD) Componentes curriculares que poderiam ser cursados à distância	até 20% da carga horária
--	---------------------------------

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2017, [2018], 2024a, 2024b, 2024c, 2025) e Gomes (2022).

Os itinerários eram o conjunto de unidades curriculares² ofertadas pelas redes de ensino para o estudante aprofundar seus conhecimentos e se preparar para seguir seus estudos ou integrar o mercado de trabalho (Brasil, [2018]). Era possível cursar um ou mais itinerários ao mesmo tempo ou sequencialmente, e as redes de ensino teriam autonomia na escolha daqueles que seriam ofertados. Cada itinerário deveria desenvolver as habilidades de pelo menos um de seus eixos estruturantes: investigação científica; processos criativos; mediação e intervenção sociocultural; e empreendedorismo. No itinerário de Linguagens e suas Tecnologias, por exemplo, o estudante deveria desenvolver a aplicação de diferentes linguagens em contextos sociais e de trabalho, além de seus sentimentos e capacidades intelectuais e expressivas (Brasil, 2025). No de Matemática e suas Tecnologias, o estudante deveria desenvolver habilidades de investigação, construção de modelos e resolução de problemas. E assim por diante, com cada itinerário aprofundando competências específicas de cada área do conhecimento.

O itinerário de Formação Técnica e Profissional, por sua vez, visava à qualificação profissional do estudante, tanto em termos de carreira, quanto de adaptação às exigências de competitividade, produtividade e inovação do mercado do trabalho contemporâneo (Brasil, 2025). Essa formação passou a integrar o EM regular, inclusive em escolas não técnicas, permitindo que compusesse parcial ou totalmente a carga horária destinada aos itinerários dos estudantes (Brasil, [2018]). Este e os demais itinerários podiam ser realizados na própria escola ou em instituições de ensino parceiras. Para o quinto itinerário, a nova LDB ainda permitia a atuação de profissionais com notório saber (Brasil, 2024b), abrindo espaço para a intervenção direta de intelectuais orgânicos da classe dominante na educação.

Essas características se devem ao fato de o NEM integrar um movimento educacional mais amplo promovido por redes de governança alinhadas à agenda neoliberal. Devido à internacionalização e à privatização da educação, a governança educacional passou a incluir novos atores na gestão das escolas públicas e nos processos de políticas públicas: filantropia, investidores de risco e de impacto, *startups*, *edu-businesses* internacionais e organizações internacionais (Avelar; Ball, 2024). O Movimento Global de Reforma da Educação (GERM) é especialmente promovido por agências internacionais de desenvolvimento e empresas privadas, por meio de intervenções na formulação de políticas e em reformas educacionais nacionais, justificadas por uma suposta necessidade de melhorar a qualidade e resolver problemas dos sistemas públicos de educação.

Suas principais características são a padronização; o foco em disciplinas centrais; a adoção de estratégias de baixo risco para alcançar objetivos de aprendizagem; o uso de modelos de gestão corporativa; e políticas de *accountability* baseadas em testes (Sahlberg, 2012). No âmbito da padronização, as reformas passaram a enfatizar o desempenho escolar, consolidando a crença de que estabelecer altos padrões de resultados para escolas, professores

² Atividades em formatos para além da tradicional organização escolar em disciplinas, tais como laboratórios, oficinas, clubes, observatórios, incubadoras, núcleos de estudo e núcleos de criação artística (Brasil, [2018]).

e estudantes necessariamente melhora a qualidade da educação. As avaliações internacionais de educação, por sua vez, são idealizadas para aferir esses padrões e produzir índices de aproveitamento como o IDEB, um dos principais balizadores do NEM.

As reformas também costumam focar em disciplinas centrais, e conhecimentos básicos em leitura, escrita e matemática passam a ser os principais determinantes da percepção de efetividade dos sistemas educacionais (Sahlberg, 2012). Essa característica é perceptível no NEM, cujo modelo original trazia como disciplinas obrigatórias apenas Português e Matemática. Além disso, reformas como o NEM buscam estratégias de baixo risco para alcançar determinados objetivos de aprendizagem, reduzindo o uso de abordagens pedagógicas alternativas e a autonomia docente.

Ainda, utiliza-se modelos de gestão corporativa na educação pública, orientando as políticas educacionais mais pela hegemonia nacional e pelo lucro do que pelo desenvolvimento humano (Sahlberg, 2012). Assim, percebe-se no NEM uma expressão da privatização e da mercantilização da educação, uma vez que introduz na gestão escolar modelos típicos de organizações privadas. Por fim, as políticas de *accountability* baseadas em testes implicam na determinação da eficácia de escolas, professores e alunos por testes padronizados, tais como o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) (Stoffels; Carvalhaes, 2022).

A privatização da educação ocorre, por sua vez, pela adoção da lógica privada como modelo de eficiência para a gestão educacional (Ball, 2014). O sistema público passa, desse modo, a se organizar em uma estrutura comum a instituições privadas. Essa lógica também induz escolas, professores e alunos a operarem segundo critérios de desempenho, competitividade e mérito. Além disso, entes privados ofertam aos órgãos públicos de educação soluções educacionais que vão de políticas a programas, equipamentos de tecnologia, materiais didáticos, assessorias, treinamentos etc. (Ball, 2014).

Nessas redes de governança, as organizações multilaterais são essenciais, atuando como indutoras das reformas educacionais, para as quais oferecem financiamento, assessorias, plataformas tecnológicas, dados e informações estatísticas (Shiroma, 2024). Suas propostas integram um conjunto de medidas para responder às crises do capital e aos problemas pautados pelos países centrais, e orientam as políticas dos demais países, assegurando o processo de acumulação de capital em qualquer parte do globo (Shiroma, 2024). Para embasar cientificamente suas recomendações, essas organizações promovem a produção de conhecimento por meio de universidades, fundações e institutos de pesquisa. Os indivíduos que atuam nesses espaços e conectam os formuladores de política a esse conhecimento são os intelectuais orgânicos, encarregados da disseminação de valores, modelos e formas de pensar e agir, construindo consensos (Shiroma, 2024).

A implementação dessas reformas exige, porém, adequações nos dispositivos jurídico-normativos do Estado, para as quais os intelectuais orgânicos do país receptor são fundamentais. Somente eles conhecem as particularidades históricas e políticas locais, sendo, portanto, importantes para enfrentar possíveis resistências e gerar consenso em torno da necessidade das reformas (Shiroma, 2024). No NEM, isso é evidenciado pela atuação conjunta da classe dominante estadunidense (de onde partem as ideias) e da brasileira (que as reproduz). Esses intelectuais “[...] participam de diversos aparelhos privados de hegemonia e [...] ocupam funções voltadas à esfera jurídico-administrativa, com vista à manutenção e à

reprodução dessa ordem social [capitalista] [...]” (Shiroma, 2024, p. 55) e atuam como veículos da ideologia. Para tanto, ocupam posições estratégicas em universidades, institutos de pesquisa e na mídia, por meio dos quais produzem documentos e reportagens que geram na opinião pública a expectativa de adequar a educação às demandas da globalização.

Como exemplo desses documentos, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou em 2014 o relatório *Trabalho decente e juventude – série: transição da escola para o trabalho*, em que destacou a importância de redesenhar e ajustar as dinâmicas educacionais às demandas do setor produtivo (Andrade, 2020). Em 2015, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou o relatório *Competências para o progresso social: o poder das competências socioemocionais*, afirmando que “[...] uma boa formação não é mais o único requisito para [os jovens] garantir[em] um emprego [...]” (OCDE, 2015, p. 17) e “As competências cognitivas e socioemocionais, como a perseverança, o autocontrole e a resiliência, têm a mesma importância [...]” (OCDE, 2015, p. 17) para que os jovens sejam flexíveis aos desafios do século XXI.

O enfoque comum desses documentos no desenvolvimento de competências socioemocionais para que os jovens se adaptem às adversidades contemporâneas reproduz o discurso neoliberal. Fazem-no dessa forma, porque incentivam uma espécie de autorresponsabilização dos indivíduos por suas condições de vida (Marini, 2013), definindo-os como os únicos responsáveis pelo seu futuro e reforçando a meritocracia. O Estado, como mecanismo da classe dominante, é eximido de suas responsabilidades, e o indivíduo é motivado a ser um tipo de empreendedor de si mesmo.

As diretrizes das organizações internacionais são, desse modo, incorporadas pela BNCC em dez competências gerais. Pode-se destacar a quinta, que define a educação básica como instrumento do aluno para “[...] exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva [...]” (Brasil, 2024a, não paginado); enquanto a sexta prevê que ele deve “[...] entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida” (Brasil, 2024a, não paginado). A décima, por sua vez, determina que ele deve agir com “[...] autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação” (Brasil, 2024a, não paginado).

As organizações internacionais ainda incentivam parcerias com fundações e institutos empresariais considerados *stakeholders* da educação, e suas orientações conquistam a opinião pública por meio da reprodução do discurso sobre uma suposta crise educacional (Shiroma, 2024). Essas ideias repercutem nas instâncias executivas e legislativas dos Estados-membros das organizações, que promovem seminários e encontros entre formuladores de políticas educacionais e os intelectuais orgânicos para discutir a adequação da educação nacional aos padrões internacionais.

As fundações e entidades privadas atuantes no NEM

As principais responsáveis por implementar as diretrizes dos organismos internacionais e formar consenso em torno delas são as fundações privadas brasileiras. Ao lado de organizações multilaterais, empresas, instituições financeiras e filantrópicas e indivíduos, elas integram redes de governança na educação, por meio das quais flui a ideologia da classe dominante

estadunidense. Por sua atuação no NEM, destacaremos a Fundação Lemann e o movimento por ela impulsionado, o Movimento pela Base (MPB).

A atuação da Fundação Lemann no NEM demonstra que a educação é a principal área de destino de investimento social privado no Brasil (Tarlau; Moeller, 2020). Nesse sentido, a Lemann reproduz o modelo de filantropia educacional amplamente praticado nos EUA, que permite que corporações ou indivíduos privados destinem recursos para a educação em benefício de seus negócios. Ao examinar os vínculos institucionais dos membros dirigentes da Lemann (vide quadro 2), percebe-se seus elos com o capital privado nacional e internacional, especialmente o estadunidense, e com o setor público.

Quadro 2 - Membros do Conselho e da Diretoria da Fundação Lemann

Integrante	Vínculos institucionais
Camila Pereira	Graduada em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), foi pesquisadora visitante na Universidade de Columbia e mentora do programa <i>Columbia Womens's Leadership Network</i> . Foi diretora de Impacto e de Educação da Fundação Lemann, além de conselheira administrativa da Nova Escola. É CEO da <i>Global School Leaders</i> , fundação patrocinada por instituições estadunidenses, como Fundação Bill & Melinda Gates.
Denis Mizne	Graduado em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), foi pesquisador visitante na Universidade de Columbia e membro do Conselho do Presidente para Assuntos Internacionais da Universidade de Yale. É CEO da Fundação Lemann ³ . Integra o Instituto Sou da Paz, a Fundação Roberto Marinho e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) ⁴ , onde dirige e aconselha projetos e <i>startups</i> sociais, como a Geekie, a Nova Escola e o Vetor Brasil. Ocupou cargos públicos como assessor especial e chefe de gabinete do Ministro da Justiça; integrou o Conselho Nacional de Segurança Pública (CONASP), o Conselho Parlamentar de Cultura de Paz da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) e o Conselho Municipal de Direitos Humanos de São Paulo. Foi sócio da empresa 17 Rivers Consultoria em Terceiro Setor, que presta serviços de consultoria em gestão empresarial.
Florian Bartunek	Graduado em Administração pela PUC-Rio. Integrou a <i>Young Presidents' Organization</i> da Escola de Negócios de Harvard e fez cursos na Universidade de Columbia. É fundador da Utor Investimentos (hoje Constellation Investimentos ⁵) e foi sócio do Banco Pactual/Garantia.
Jorge Paulo Lemann	Graduado em Engenharia pela Universidade de Harvard. É fundador da Fundação Lemann. Foi proprietário da Corretora e do Banco de Investimentos Garantia; fundador da GP Investimentos, da 3G Capital ⁶ , da Innova Capital e da Gera Venture Capital.
Milton Seligman	Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e especialista em Tecnologia da Informação. Foi professor no Insper. É diretor de Relações Corporativas e Comunicação da Ambev e membro do <i>think tank</i> estadunidense <i>Woodrow Wilson</i> . Foi assessor para Assuntos Legislativos do Ministério da Agricultura e chefe de gabinete do ministro da Ciência e Tecnologia no

³ Mizne trouxe para a Fundação Lemann uma ideia que hoje é central na atuação da instituição, que consiste no diálogo de suas ações com as políticas públicas (Tarlau; Moeller, 2020).

⁴ Dentre os apoiadores institucionais do GIFE, estão fundações estadunidenses, como Ford; e brasileiras, como B3 Social, Bradesco, Cargill, Casas Bahia, CSN, FHC, Grupo Volkswagen, Lemann, entre outras. Também são apoiadoras empresas como Gerdau, Globo, a estadunidense *Johnson & Johnson*, TIM e Suzano; e instituições financeiras, como Itaú, Santander e o estadunidense *Bank of America Merrill Lynch* (GIFE, 2025).

⁵ A empresa tem como sócios Jorge Paulo Lemann e o fundo estadunidense *Lone Pine Capital*.

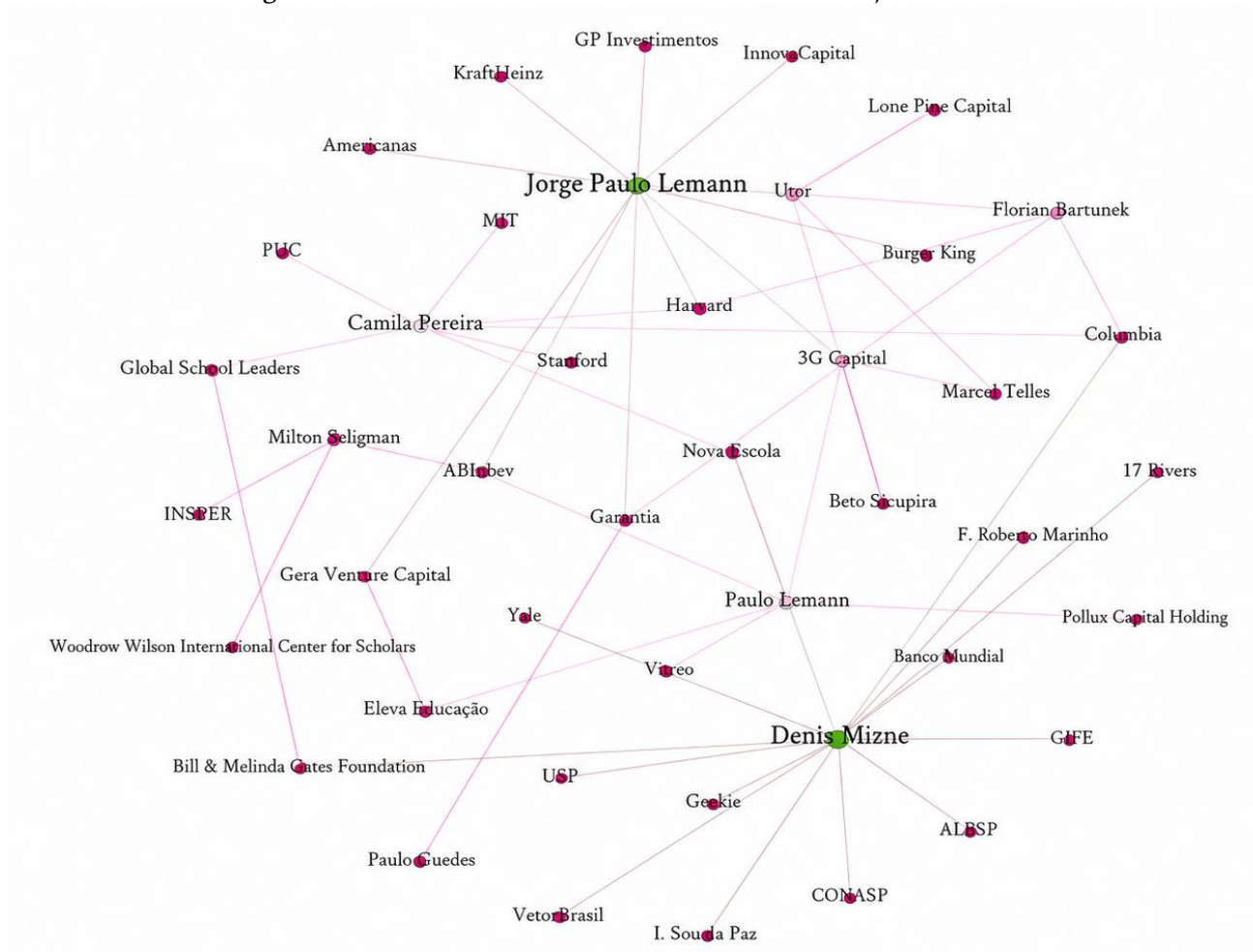
⁶ Com sede em Nova York e no Rio de Janeiro, a 3G Capital controla os conglomerados *Anheuser-Busch InBev* (ABInbev) e suas subsidiárias: *Anheuser-Busch*, *Interbrew*, AMBEV, Grupo Modelo e SABMiller; *Kraft-Heinz*, *Kraft foods*, Quero e *H. J. Heinz Company*; *Brands International*, do qual fazem parte *Burger King*, *Tim Hortons* e *Popeyes*; e Americanas S.A. (Farias, 2021).

	governo José Sarney (1985-1990). Foi, ainda, secretário executivo e ministro da Justiça, presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), secretário executivo do Programa Comunidade e secretário executivo do Programa Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior na gestão Fernando Henrique Cardoso.
Paulo Lemann	Graduado em Economia pela Universidade Cândido Mendes (UCAM). Filho de Jorge Paulo Lemann. É sócio da Vitreo, presidente da 3G Capital, diretor da ABInBev, membro do Conselho da Nova Escola e do Grupo Eleva. Foi sócio da <i>Pollux Capital Holding</i> , empresa de gestão de ativos financeiros.

Fonte: Elaboração própria com base em Farias (2021); Sousa (2023); Yoshida (2023); Florian..., ([2025]); Fundação Lemann, 2025; Mizne (2025); Pereira (2025); Seligman (2025).

Observa-se que o quadro diretor e o conselho da Fundação Lemann são majoritariamente compostos por representantes do empresariado brasileiro, muitos com passagem por cargos políticos e com trajetórias acadêmicas nos ditos centros de excelência estadunidenses: Harvard, Columbia, Yale, MIT e Stanford. Suas formações, em grande medida, situam-se fora do campo educacional, o que não lhes garante legitimidade técnica para tratar da temática. São notáveis, ainda, suas conexões com instituições estadunidenses diversas — fundações privadas, instituições financeiras, *think tanks* e empresas (vide figura 1).

Figura 1 - Rede do Conselho e da Diretoria da Fundação Lemann



Fonte: Elaboração própria por meio do *software* Gephi com base em Farias (2021); Sousa (2023); Yoshida (2023); Florian..., ([2025]); Fundação Lemann (2025); Mizne (2025); Pereira (2025); Seligman (2025).

Para além da trajetória de seus membros, convém observar a atuação da Fundação Lemann, como

[...] a mais importante matriz do projeto de conformação burguesa empresarial constituída da trama dos aparelhos privados de hegemonia, isto é, do conjunto complexo e emaranhado de institutos, fundações e organizações sociais que dirigem, financiam e executam as ações de hegemonia de uma determinada fração da classe empresarial na sociedade civil e na sociedade política constitutivas do Estado ampliado (Farias, 2021, p. 739).

Assim se estabelece porque conta com uma espécie de ecossistema de organizações parceiras formado especialmente por outras instituições privadas atuantes na educação brasileira. Dentre elas, a Nova Escola, plataforma digital que produz reportagens, cursos, formações e materiais educacionais; o Instituto Reúna, responsável por uma plataforma de formação docente (Bairros, 2023); o Centro Lemann de Liderança e Equidade na Educação, que atua na formação de secretários da educação e no apoio à pesquisa (Centro Lemann, 2023); a MegaEdu⁷, que oferece consultoria e apoio técnico sobre a conectividade de Internet nas escolas a gestores de escolas públicas, secretarias de educação e políticas públicas federais (MegaEdu, 2024); a Motriz, que apoia a gestão pedagógica e administrativa de secretarias de educação (Motriz, 2024); e a Associação Bem Comum, voltada para a elaboração e para a execução de políticas de alfabetização (Associação Bem Comum, 2024). Integram esse ecossistema, ainda, empresas e fundações privadas, como AT&T, Fundação Vale, Fundação Telefônica Vivo, Itaú Social e Instituto Unibanco (Fundação, 2024). Merece destaque a EducationUSA, “[...] uma rede global de Centros de Orientação do Departamento de Estado Americano [...]” (EducationUSA, [2024], não paginado), que busca facilitar o acesso a informações sobre oportunidades de estudo no ensino superior dos EUA, demonstrando que a Fundação Lemann tem iniciativas vinculadas a órgãos estatais estadunidenses. Grande parte das universidades que patrocinam os projetos da Lemann ou recebem lideranças e pesquisadores com bolsas⁸ oferecidas por ela são estadunidenses: Columbia, Harvard, Universidade de Illinois, MIT e Stanford.

Esse ecossistema (vide figura 2) pode ser chamado de Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais (APHEs) Lemann e Sócios e conecta as demais fundações atuantes no NEM entre si e a órgãos como o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) (Farias, 2021). A organização em um conglomerado expande o alcance de sua atuação e, apesar de ser nominalmente sem fins lucrativos, sua dinâmica empresarial permite gerar lucro para as empresas que o integram. Os APHEs que o compõem têm papéis complementares e atuam coletivamente em programas de formação na educação básica e na pós-graduação. Estes últimos abrigam os intelectuais orgânicos que materializam o projeto de uma fração da classe empresarial sob princípios neoliberais (Farias, 2022).

⁷ A MegaEdu, financiada pela Lemann, fechou um acordo com o MEC que pode render cerca de R\$ 9 milhões a Jorge Paulo Lemann. O acordo permite que a MegaEdu opine sobre a conexão das escolas públicas à Internet e, para tanto, ela passou a integrar um conselho do Ministério das Comunicações que definirá como serão investidos os R\$ 6,6 bilhões destinados pela Lemann à conectividade nas escolas (David, 2023).

⁸ O programa *Lemann Fellowships* concede, anualmente, bolsas de estudo em Harvard a brasileiros que atuam nas áreas de educação, saúde e administração pública e que foram admitidos nas Faculdades de Educação e de Saúde Pública desta universidade ou na *Harvard Kennedy School* (Tarlau; Moeller, 2020).

Como exemplo, destaca-se o MPB, constituído a partir do seminário *Liderar reformas educacionais: fortalecer o Brasil para o século XXI*⁹, organizado em 2013 pela Lemann, na Universidade de Yale (Tarlau; Moeller, 2020). Ao final do evento, constituiu-se o MPB, formalmente um movimento de apoio à BNCC¹⁰, mas essencialmente uma coalizão entre atores governamentais e não governamentais financiados por Jorge Paulo Lemann.

Nesse sentido, a Fundação Lemann atuou nos bastidores do MPB para promover o consenso em torno da BNCC, denominado “[...] consenso por filantropia [...]” (Tarlau; Moeller, 2020, p. 554),

[...] quando recursos materiais, produção de conhecimento, poder da mídia e redes formais e informais são usados por fundações privadas para obter um consenso entre múltiplos atores sociais e institucionais em apoio a uma determinada política pública, a despeito de tensões significativas, transformando a política pública em questão numa iniciativa amplamente aceita (Tarlau; Moeller, 2020, p. 554)

Hoje, o MPB se apresenta como “[...] uma rede não governamental e apartidária [...] [dedicada] a apoiar e monitorar a construção e a implementação de qualidade da BNCC e do Novo Ensino Médio” (Movimento pela Base, 2024, não paginado). As fundações privadas fazem parte da sua governança por meio dos conselhos consultivo e deliberativo, do círculo de doadores e das organizações parceiras. Convém analisar, também, as conexões estabelecidas por seus membros (vide quadro e figura 3).

Quadro 3 - Conselho Consultivo do Movimento pela Base

Integrante	Vínculos institucionais
Anna Penido ¹¹	Graduada em Jornalismo pela UFBA; especialista em Direitos Humanos pela Universidade de Columbia; e parceira da Iniciativa de Liderança Avançada da Universidade de Harvard. É Diretora do Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, ex-coordenadora dos escritórios da UNICEF/SP e MG, ex-gerente de projetos na Fundação Odebrecht e ex-diretora do Inspire ¹² .
Beatriz Ferraz	Graduada em Psicologia pela PUC/SP; doutora em Educação pela USP; e especialista em Liderança em Políticas para a Primeira Infância pela Universidade de Harvard. É fundadora e diretora da Escola de Educadores e consultora de projetos educacionais

⁹ O evento contou com a presença de representantes da Fundação Lemann e de outras fundações e ONGs, além de funcionários do governo brasileiro, como secretários da Educação e altos funcionários do MEC. Palestraram no evento funcionários do governo dos EUA para a educação, além de indivíduos vinculados ao *Common Core*, documento equivalente à BNCC nos EUA (Tarlau; Moeller, 2020).

¹⁰ Ainda que o foco principal do MPB seja a implementação da BNCC, o grupo conferiu amplo apoio ao Novo Ensino Médio. Apesar de os documentos de orientação à implementação do NEM serem de responsabilidade do MEC, o MEC e o MPB trabalham em conjunto e suas iniciativas em prol das reformas estão intimamente relacionadas. Como exemplo, os autores assinantes dos guias de implementação da BNCC e do NEM são exatamente os mesmos: Governo Federal, MEC, CONSED, UNDIME, União Nacional dos Conselheiros Municipais de Educação e Fórum Nacional de Conselheiros Estaduais de Educação, com apoio técnico do MPB (Andrade, 2020).

¹¹ Na Nasdaq (Bolsa de Valores eletrônica dos EUA), Penido é considerada referência para treinamento de líderes educacionais (Anna..., 2023).

¹² Instituição que “[...] busca inspirar inovações em iniciativas empreendedoras, políticas públicas, programas e investimentos que melhorem a educação no Brasil” (Penido, 2025).

	do Banco Itaú e do Banco Mundial. Faz parte do Movimento Todos pela Educação ¹³ e da Fundação Lemann, onde participou de projetos com o MEC. No Instituto Natura e na Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, liderou projetos educacionais. Foi sócia-proprietária do Instituto Superior de Educação Singularidades.
Carolina Campos	Graduada em Direito pela Universidade Católica de Brasília; especialista em Direito Corporativo pela FGV; mestre em Ciência Política e Governo pela Unieuro; certificada por Harvard em Tecnologia Educacional; e pesquisadora associada CRPE/ <i>Teachers College</i> na Universidade de Columbia. É Diretora Executiva do Vozes da Educação. Trabalhou no MIT; liderou o Setor Educacional do Consulado-Geral do Brasil em Boston; foi Secretária Municipal de Educação em Pernambuco e diretora de formação dos profissionais da educação básica do MEC. Fez parte do conselho do Movimento Mapa Educação e da Fundação Lemann. Participa de uma série de eventos educacionais nos EUA, a exemplo dos promovidos pela <i>National Association for Family, School, and Community Engagement</i> .
Claudia Costin	Graduada em Administração Pública e Mestre em Economia Aplicada e Administração pela FGV. É fundadora e diretora do Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais da FGV, onde também atua como professora. É co-fundadora do Movimento Todos pela Educação e integra o Instituto para Aprendizagem ao longo da vida (UNESCO) e o Conselho Administrativo da <i>Qatar Foundation</i> . Atua no Instituto de Ensino e Pesquisa e em fundações como Armando Álvares Penteado e Victor Civita, bem como na Promon Intelligens – uma <i>joint venture</i> entre a estadunidense Promon e a brasileira Montreal Montagem e Representação Industrial no setor de engenharia, da qual foi diretora executiva. Fez parte do quadro diretor de educação no Banco Mundial e da Comissão Global sobre o futuro do trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Foi professora visitante em Harvard; Ministra da Administração e Reforma do Estado (governo FHC); Secretária de Cultura em São Paulo (gestão Geraldo Alckmin); e Secretária Municipal de Educação no Rio de Janeiro. Participa de seminários em várias universidades estadunidenses (como Georgetown, Harvard e Stanford).
Lina Kátia Mesquita	Graduada em Matemática pela FAFIBH, especialista em Educação Matemática pela UFJF e doutora em Educação pela PUC-RJ. É Diretora executiva da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) ¹⁴ e vice-diretora da Associação Brasileira de Avaliação Educacional (ABAVE). Faz parte do CONSED/MG.
Mariza Abreu	Graduada em Licenciatura em História e em Ciências Jurídicas e Sociais pela UFRGS. É consultora em educação. Foi Secretária Municipal de Educação em Caxias do Sul (RS); presidente da UNDIME/RS; e consultora da Confederação Nacional de Municípios. Já atuou como vice-presidente da região sul do CONSED e como assessora do INEP. Foi consultora da implementação do Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação (parceria entre MEC, Banco Mundial, UNICEF e UNDIME); assessora do Fundo Nacional de Educação e do Conselho Nacional de Educação; Secretária da Educação do Rio Grande do Sul; e consultora legislativa na área de educação da Câmara dos Deputados.
Rodrigo Mendes	Graduado em Administração de Empresas e Mestre em Gestão da Diversidade Humana pela FGV. Participou de cursos na <i>Kennedy School of Government</i> (Harvard) e na Universidade de Yale. É fundador e diretor do Instituto Rodrigo Mendes ¹⁵ , membro do

¹³ O Todos pela Educação é um dos braços de atuação da *Atlas Network*, o que promove a implementação nas escolas brasileiras de uma série de soluções educacionais gestadas pelo movimento conservador dos EUA, como *homeschooling*, ações contra uma suposta doutrinação ideológica e movimentos de oposição à ciência. Também pode-se mencionar o Movimento Brasil Livre (MBL) e o Escola sem Partido (ESP), cujas redes em que estão inseridos têm conexões com o movimento conservador americano, em especial com a *Atlas Network* (Macedo, 2024).

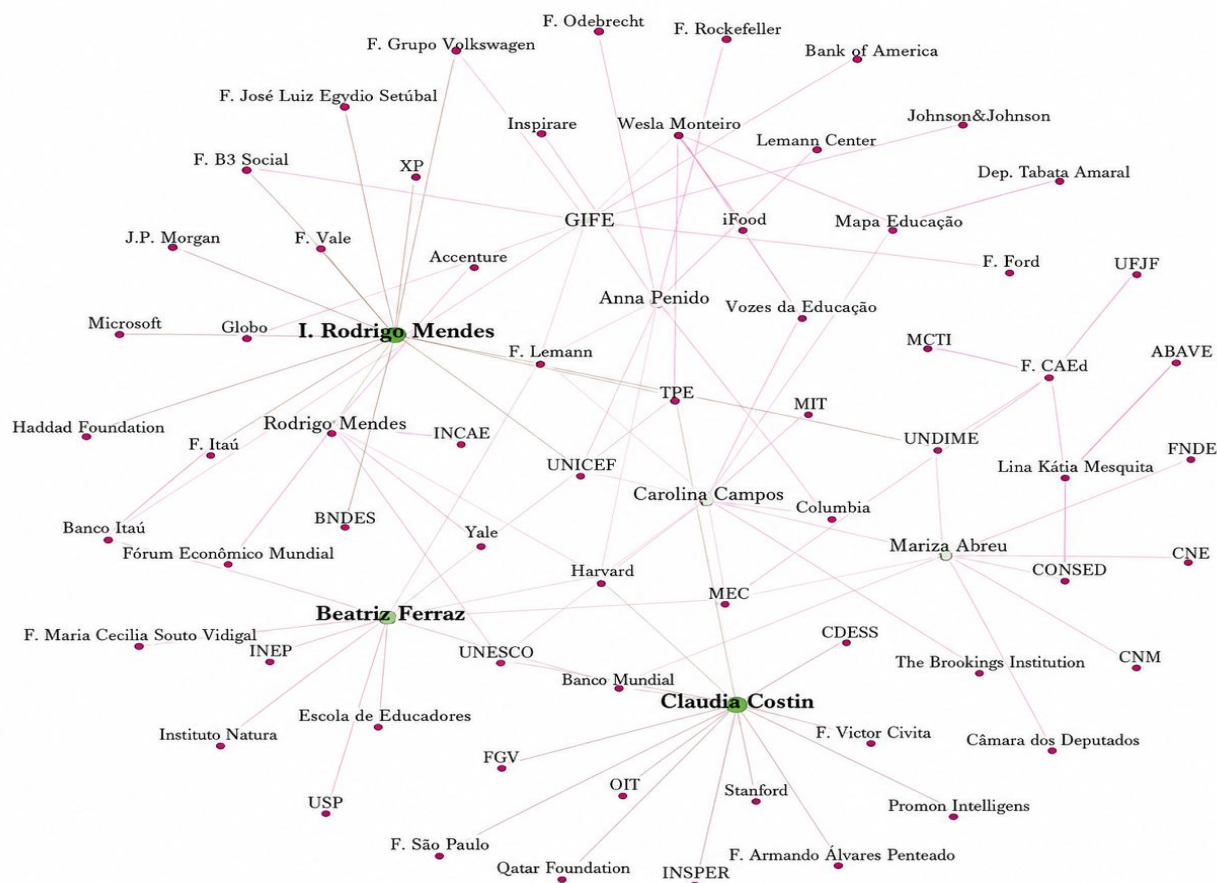
¹⁴ Instituição privada que presta apoio à execução de projetos e serviços de avaliação educacional em larga escala e ao desenvolvimento de tecnologias de avaliação e gestão da educação pública. Além do MEC, também são órgãos parceiros do CAEd, a UNDIME e o CONSED.

¹⁵ Fundo por meio do qual as organizações captam e administram recursos financeiros para a manutenção de suas atividades. Dentre seus parceiros e financiadores estão fundações, como B3 Social, *Haddad Foundation*, Itaú, Lemann, Grupo Volkswagen, José Luiz Egydio Setúbal e Vale; empresas privadas, como Bauducco, Cisco,

	Young Global Leaders (iniciativa do Fórum Econômico Mundial) e consultor da UNESCO. Foi consultor de negócios na multinacional de gestão e tecnologia Accenture.
Wesla Monteiro	Graduada em Pedagogia pela USP. É conselheira do Mapa Educação. Foi consultora pedagógica do Todos pela Educação; coordenadora executiva do Atlas das Juventudes ¹⁶ ; e gestora do Vozes da Educação. Participa como palestrante em eventos educacionais, como o Congresso 2023 do GIFE. Atua no setor de impacto social e educação do iFood.

Fonte: Elaboração própria com base em Abreu (2011); Ferraz (2020, 2025); Costin (2021, 2025); Campos (2025); Fundação CAEd (2025); Mendes (2025); Monteiro (2025); Penido (2025).

Figura 3 – Rede do Conselho Consultivo do MPB



Fonte: Elaboração própria com base em Penido (2025); Ferraz (2020, 2025); Campos (2025); Costin (2021, 2025); Fundação Lemann (2025); Abreu (2011); Mendes (2025); Monteiro (2025).

Faber-Castell, A&T, Latam, Accenture e Globo; institutos, como Unibanco, Península, Machado Meyer, Chamex e Ambikira; organizações multilaterais, como UNICEF; e instituições financeiras, como BNDES, Itaú, XP Investimentos e o estadunidense J. P. Morgan. Como apoiadores, conta com fundações e movimentos educacionais, como o Todos Pela Educação; organizações públicas da área da educação, como a UNDIME; e uma série de empresas privadas, como a estadunidense Microsoft (Instituto, 2025).

¹⁶ O Atlas busca produzir e disseminar dados sobre as juventudes, a fim de direcionar os investimentos em políticas públicas para esse público. Foi desenvolvido em parceria com o Centro de Políticas Sociais da FGV Social, com o Instituto Veredas e com a *Talk Inc. Research* (Atlas das Juventudes, 2021). Fizeram parte da realização diversos outros institutos e fundações, como Itaú e Roberto Marinho; empresas, como a Globo; organizações multilaterais, como a UNESCO e o Grupo +Unidos, “[...] uma associação de empresas que nasceu [...] a partir do desejo da missão diplomática americana com o objetivo de promover uma transformação social no Brasil” (Mais Unidos, 2025, não paginado). Entre os parceiros do grupo estão diversas empresas brasileiras e estadunidenses, como Microsoft e Hilton; instituições financeiras dos EUA, como *Bank of America* e Citi; além da própria embaixada dos EUA no Brasil.

Na composição do MPB, observa-se a predominância de fundações e institutos privados — cujas lideranças integram o conselho do movimento — com atuação direta na educação brasileira, sobretudo, no NEM. É notável, também, o apoio e o financiamento de organizações multilaterais, às quais a maioria dos membros do conselho do MPB está conectada. Parcela significativa deles tem, ainda, vínculo com empresas nacionais e multinacionais, a partir de posições de prestígio. Ainda, é essencial se atentar à presença de fundações, empresas e bancos estadunidenses nas parcerias, associações, clientes e investidores das fundações e projetos educacionais brasileiros, aos quais os membros do conselho do MPB estão vinculados.

No que tange à sua formação e atuação acadêmica, muitos estudaram, lecionaram e realizaram pesquisas nas principais universidades dos EUA. Em parceria com elas, as fundações estabelecem centros de pesquisa, como o Centro Lemann (Centro Lemann, c2023), e lá oferecem bolsas de estudos para professores e gestores educacionais, onde supostamente aprendem soluções para os problemas educacionais brasileiros. Muitos dos membros do MPB também frequentam eventos de educação nos EUA e visitam escolas estadunidenses, a fim de observar suas práticas de ensino. Ao retornarem ao Brasil, atuam como intelectuais orgânicos da classe dominante, disseminando suas ideias na educação brasileira e assegurando a formação do consenso em torno de seus interesses. Não à toa, a maioria dos membros do conselho do MPB já integraram ou ainda integram órgãos públicos vinculados à educação. A presença desses atores em diversos setores da sociedade amplia sua capacidade de influenciar políticas públicas e possibilita uma troca financeira, de conhecimento e de pessoal entre as fundações privadas (Andrade, 2020).

Desse modo, a Fundação Lemann estabelece as mais importantes ramificações das redes de governança em políticas públicas para a educação do Brasil. São de sua autoria os principais projetos implementados no NEM, na forma de soluções digitais, cursos, especializações, formações, bolsas de estudo, entre outros. A Lemann ainda materializa vínculos com os setores políticos educacionais brasileiros — nas secretarias de educação, nos conselhos educacionais e no próprio MEC. Por fim, observa-se seus estreitos laços com a classe dominante brasileira, presentes em seus fundadores e membros dirigentes; e com a classe dominante estadunidense, presente nos parceiros, financiadores e apoiadores de seus diversos projetos e instituições.

Considerações finais

No processo de formação do consenso para manutenção hegemônica, a ideologia da classe dominante — disseminada pelos intelectuais orgânicos por meio dos aparelhos privados de hegemonia (Gramsci, 2001) — desempenha um papel central. Por essa via a classe dominada absorve as ideias da classe dominante, tomando-as para si como se fossem as suas próprias e se sujeitando à estrutura de exploração do modo de produção capitalista. Dada a importância das ideias no processo de formação do consenso, e a relevância deste para o estabelecimento da hegemonia de uma classe, a classe dominante estadunidense encontra no Novo Ensino Médio terreno fértil para a disseminação de sua ideologia. A escolha da escola para fazê-lo se justifica, porque este é o mais eficiente aparelho ideológico do Estado para a propagação ideológica e a formação de consenso (Althusser, 2024). Assim parece ter sido pensado o NEM, fruto do trabalho de uma variedade de atores privados e públicos nacionais e internacionais.

Nesse sentido, merece destaque a atuação das fundações privadas brasileiras. Criadas por representantes da classe dominante brasileira, especialmente por empresários, as fundações foram as idealizadoras do projeto do NEM e as responsáveis por sua implementação. As reformas por elas sugeridas reproduzem modelos de ensino e diretrizes educacionais advindas dos EUA, bem como os interesses da classe dominante deste país. É importante ressaltar que, ao fazê-lo, a classe dominante brasileira também se beneficia e se conserva em sua posição de dominação. Além disso, as fundações privadas estabelecem conexões entre esta classe, os formuladores de políticas educacionais e as escolas, permitindo que as ideias e os interesses capitalistas fluam ao longo das redes transnacionais.

As fundações privadas também materializam no NEM o interesse da classe dominante de privatização e mercantilização da educação. Assim o fazem por meio da oferta de soluções educacionais, na forma de políticas públicas e produtos dos mais diversos tipos, incutindo na educação brasileira uma estrutura organizacional privada baseada no lucro, na competitividade e nos resultados — e garantindo também a reprodução dos interesses materiais da classe dominante estadunidense. Essas soluções incentivam, ainda, o desenvolvimento dos estudantes a partir de valores neoliberais de autorresponsabilização e meritocracia, cumprindo o objetivo dessa classe de criar um tipo de sujeito adequado à reprodução do sistema capitalista neoliberal. Desse modo, ao disseminar a ideologia e os interesses materiais da classe dominante estadunidense e criar sujeitos que reproduzem as condições necessárias à perpetuação da posição de poder dessa classe, o NEM contribui para a manutenção de sua hegemonia.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. V. de. Maria Vasques de Abreu. **Currículo Lattes**. [S. l.]: CNPq, 6 ago. 2011. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/7008920185950376>. Acesso em: 31 mar. 2025.

ALTHUSSER, L. **Aparelhos ideológicos de Estado**. Rio de Janeiro: Editora Paz & Terra, 2024.

ANDRADE, M. C. P. de. **Base Nacional Comum e Novo Ensino Médio: expressões do empresariamento da educação de novo tipo em meio à crise orgânica do capitalismo brasileiro**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação)-Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

ANNA Penido: Training Educational Leaders to Offer Quality Education with Equity. **Nasdaq**, [S. l.], 26 out. 2023. Disponível em: <https://www.nasdaq.com/articles/anna-penido%3A-training-educational-leaders-to-offer-quality-education-with-equity>. Acesso em: 24 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO BEM COMUM. **Quem Somos**. Fortaleza: Associação Bem Comum, [2024]. Disponível em: <https://abemcomum.org/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

ATLAS DAS JUVENTUDES. **Sobre o Atlas das Juventudes**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://atlasdasjuventudes.com.br/sobre/>. Acesso em: 1º abr. 2025.

AVELAR, M.; BALL, S. J. Etnografia de rede: mudança de perspectivas, abordagens e métodos para analisar a nova governança educacional. In: BALL, S. J.; MAINARDES, J. (Orgs.). **Pesquisa em políticas educacionais: debates contemporâneos**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2024. p. 19-45.

BAIROS, M. **O Novo Ensino Médio: Quem são as instituições privadas que formulam as políticas do NEM?** Porto Alegre: UFRGS, 27 jun. 2023.

BALL, S. J. **Educação Global S. A.:** novas redes de políticas e o imaginário neoliberal. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **O que muda no Novo Ensino Médio?** Brasília (DF), 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/novo-ensino-medio-descontinuado>. Acesso em: 18 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília (DF): MEC, 2024a. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase>. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Novo Ensino Médio - perguntas e respostas**. Brasília (DF): MEC, 2024b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=40361>. Acesso em: 27 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Secretaria de Educação Básica. **Caderno de orientações para implementação dos Itinerários Formativos de Aprofundamento (IFA)**. Brasília (DF): MEC, 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/politica-nacional-ensino-medio/cadernoorietacoes.pdf> Acesso em: 3 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC); Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação (CONSED). **Guia de implementação do novo ensino médio**. Brasília (DF): MEC; CONSED, [2018]. Disponível em: <https://anec.org.br/wp-content/uploads/2021/04/Guia-de-implantacao-do-Novo-Ensino-Medio.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Altera as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 [...]. Brasília (DF), 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm. Acesso em: 3 fev. 2026.

CAMPOS, C. de O. Carolina de Oliveira Campos. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/carolinadeoliveiracampos/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CENTRO LEMANN. **Como atuamos**. São Paulo: Centro Lemann, 2023. Disponível em: <https://centrolemann.org.br/sobre-o-centro-lemann/#como-atuamos>. Acesso em: 10 dez. 2024.

COSTIN, C. Cláudia Costin. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn]. Disponível em: <https://br.linkedin.com/in/claudia-costin-809122a3>. Acesso em: 27 mar. 2025.

COSTIN, C. M. Cláudia Maria Costin. **Currículo Lattes**. [S. l.]: CNPq, 18 maio 2021. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/2419945710248633>. Acesso em: 27 mar. 2025.

COX, R. W. Gramsci, hegemonia e relações internacionais: um ensaio sobre o método. In: GILL, S. (ed.). **Gramsci, materialismo histórico e relações internacionais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

DAVID, D. F. Sob governo Lula, ONG ligada a Fundação Lemann avança sobre a educação pública: ONG MegaEDU será responsável por gerir mais de R\$6,6 bi destinado à conexão com a internet nas escolas. **Sind Rede-BH**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://sindrede.org.br/sob-governo-lula-ong-ligada-a-fundacao-lemann-avanca-sobre-a-educacao-publica/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

EDUCATIONUSA. **Página Inicial**. EducationUSA, 2024. Disponível em: <https://educationusa.org.br/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

ENGELS, F.; MARX, K. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.

FARIAS, A. M. Estado ampliado e o empresariamento da educação pública. **Revista Trabalho Necessário**, [S. l.], v. 20, n. 42, p. 1-24, 22 jul. 2022. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/53532>. Acesso em: 21 mar. 2025.

FARIAS, A. M. Conglomerado de aparelhos privados de hegemonia empresariais Lemann e sócios. **Germinal: marxismo e educação em debate**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 735-765, 2021.

FERRAZ, B. Beatriz Ferraz. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/beatriz-ferraz-1a625110b/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

FERRAZ, B. Beatriz Ferraz. **Currículo Lattes**. [S. l.]: CNPq, 21 fev. 2020. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5049422041161658>. Acesso em: 24 mar. 2025.

FLORIAN Bartunek: conheça a trajetória e a filosofia de investimento de um dos gestores mais badalados do mercado. **InfoMoney**, [S. l.], [2025]. Disponível: <https://www.infomoney.com.br/perfil/florian-bartunek/>. Acesso em: 4 abr. 2025.

FUNDAÇÃO CAEd. **Apresentação**. Fundação CAEd, 2025. Disponível em: <https://fundacaocaed.org.br/#!/fundacao>. Acesso em: 28 mar. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Leadership team**. São Paulo: Fundação Lemann, c2025. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/en/leadership-team>. Acesso em: 6 abr. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Ecosistema de Impacto**. São Paulo: Fundação Lemann, c2024. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/parceiros>. Acesso em: 10 dez. 2024.

FUNDAÇÃO LEMANN. Projeto de Vida: análise do papel das escolas na vida dos jovens resalta desconexão entre o que é ensinado na escola e o que é exigido depois dela.

Fundação Lemann, São Paulo, 8 fev. 2014. Disponível em:

<https://fundacaolemann.org.br/materiais/projeto-de-vida>. Acesso em: 1º jul. 2026.

GIFE. **Associados Gife**. São Paulo: Gife, 2025. Disponível em:

<https://gife.org.br/associados/>. Acesso em: 1 abr. 2025.

GOMES, M. C. de O. A função do “Novo” Ensino Médio na lógica do capital: estratificação, perspectivas e resistências. **Práxis Educativa**, [S. l.], v. 17, p. 1–16, 2022. DOI:

10.5212/PraxEduc.v.17.18510.023. Disponível em:

<https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/18510>. Acesso em: 12 set. 2024.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

GRAMSCI, Antonio. **Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci**.

Translated by Quintin Hoare and Geoffrey Nowell Smith. New York: International Publishers; London: Lawrence and Wishart, 1971.

HEBERT, J.; SILVA, J. A. E. da; SANTOS, J. B. dos. O novo Ensino Médio e o neoliberalismo: a educação dentro da lógica capitalista. **VERUM: Revista de Iniciação Científica**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 69–83, 2023. DOI: 10.56579/verum.v3i1.770. Disponível em:

<https://revistas.cceeinter.com.br/revistadeiniciacaoocientifica/article/view/770>. Acesso em: 28 nov. 2024.

INSTITUTO RODRIGO MENDES. **Parceiros**. São Paulo: Instituto Rodrigo Mendes, 2025.

Parceiros. Disponível em: <https://institutorodrigomendes.org.br/#parceiros>. Acesso em: 31 mar. 2025.

MACEDO, E. Políticas curriculares globais e locais. In: BALL, S. J.; MAINARDES, J. (Orgs.).

Pesquisa em políticas educacionais: debates contemporâneos. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2024. p. 81-113.

MAIS UNIDOS. **Quem somos**. [S. l.]: Mais Unidos, 2025. Disponível em:

<https://www.maisunidos.org/sobre/#quem-somos>. Acesso em: 1º abr. 2025.

MARINI, R. M. **Subdesenvolvimento e revolução**. Florianópolis: Insular, 2013.

MEGAEDU. **MegaEdu**, 2024. Página Inicial. Disponível em: <https://www.megaedu.org.br/>.

Acesso em: 10 dez. 2024.

MENDES, R. H. Rodrigo Hübner Mendes. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/rodrigo-h%C3%BCbner-mendes-01007568/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 31 mar. 2025.

MIZNE, D. Denis Mizne. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/denis-mizne/>. Acesso em: 6 abr. 2025.

MONTEIRO, W. Wesla Monteiro. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/wesla-monteiro/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 1º abr. 2025.

MOTRIZ. **Nossa atuação**. Motriz, 2024. Disponível em: <https://www.motriz.org/nossa-atuacao>. Acesso em: 10 dez. 2024.

MOVIMENTO PELA BASE (MPB). **Quem somos**. Movimento pela Base, 2024. Disponível em: <https://movimentopelabase.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 29 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Competências para o progresso social: o poder das competências socioemocionais**. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

PENIDO, A. Anna Penido. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/anna-penido-a561a333/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

PEREIRA, C. Camila Pereira. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/camila-p-56476129/>. Acesso em: 6 abr. 2025.

SAHLBERG, P. Global Educational Reform Movement is here! **Blog by Pasi Sahlberg**, [S. l.], 2012. Disponível em: <https://Pasisahlberg.Com/Global-Educational-Reform-Movement-Is-Here/>. Acesso: 5 fev. 2026.

SELIGMAN, M. Milton Seligman. In: **LinkedIn**. [S. l.], 2025. [Para ver o perfil é necessário se cadastrar no LinkedIn]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/milton-seligman-ab8a62a/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 04 abr. 2025.

SHIROMA, E. O. Redes, *experts* e internacionalização de políticas educacionais. In: BALL, S. J.; MAINARDES, J. (Orgs.). **Pesquisa em políticas educacionais: debates contemporâneos**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2024. p. 46-80.

SOUSA, F. M. P. **Base Nacional Comum Curricular: atuação da Fundação Lemann na definição da política curricular para o Ensino Médio**. 2023, Dissertação (Mestrado em Educação)–Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2023.

STOFFELS, F.; CARVALHAES, W. L. Contornos neoliberais no novo Saeb. **J. Pol. Educ-s**, Curitiba, v. 16, e84436, 2022. Epub 30-Maio-2023. DOI: 10.5380/jpe.v16io.84436. Disponível

em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-19692022000100113&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 2 mar. 2025.

TARLAU, R.; MOELLER, K. O consenso por filantropia: como uma fundação privada estabeleceu a BNCC no Brasil. **Currículo sem Fronteiras**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 553-603, maio/ago. 2020. Disponível em: <http://curriculosemfronteiras.org/vol20iss2articles/tarlau-moeller.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2025.

YOSHIDA, E. O engenheiro eletricitista que aprendeu a navegar por todos os setores. **Inspere**, São Paulo, 13 set. 2023. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/pt/noticias/2023/9/o-engenheiro-eletricista-que-aprendeu-a-navegar-por-todos-os-set>. Acesso em: 4 abr. 2025.

NOTAS

Camila Vidal Trabalhou na concepção, delineamento, redação e revisão crítica.

Doutora em Ciência Política pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora no Departamento de Economia e Relações Internacionais na Universidade Federal de Santa Catarina. Bolsista de produtividade em pesquisa CNPq, pesquisadora visitante FAPESP (Unicamp, 2025-2026), integrante do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para Estudos sobre os Estados Unidos (INCT-INEU) e Instituto de Estudos Latino-Americanos (IELA/UFSC).

Larissa Francischetti Trabalhou na concepção, análise e interpretação dos dados e redação.

Mestranda em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Santa Catarina. Integrante do projeto de pesquisa “O poder das ideias e a manutenção hegemônica através do consenso: Estados Unidos e América Latina”, vinculado ao Grupo de Pesquisa em Estudos Estratégicos e Política Internacional Contemporânea (GEPPIC).

Editoras responsáveis

Silvia Neves Salazar – Editora-chefe

Maria Lúcia Teixeira Garcia – Editora

Agência financiadora

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Aprovação por Comitê de Ética e consentimento para participação

Não se aplica.

Preprints

(X) O manuscrito não é um preprint.

Conflito de interesses

Informar conflito de interesses: financeiros, pessoais, entre possíveis revisores e editores, e/ou possíveis vieses temáticos.

() As pessoas autoras declaram os seguintes interesses conflitantes: indicar quais conflitos.

(X) As pessoas autoras declaram não haver interesses conflitantes.

Reconhecemos que algumas autorias podem estar sujeitas a acordos de confidencialidade. Nesses casos, obrigatoriamente declarar:

() As pessoas autoras informam estar vinculadas a acordos de confidencialidade que impedem a divulgação de possíveis conflitos de interesse relacionados a este trabalho.

Consentimento para publicação

As autoras permitem a publicação do presente trabalho.

Disponibilidade de Dados de Pesquisa e Outros Materiais¹⁷

() Os dados foram submetidos como materiais suplementares. O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi enviado para publicação na seção “Materiais Suplementares”.

() Os dados já estão disponíveis em repositórios de dados confiáveis. Fornecer os títulos dos conjuntos de dados e as URLs correspondentes:

Licença de Uso

As autorias cedem à *Argumentum* os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution(CC BY) 4.0 International. Essa licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. As autorias têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Publisher

Programa de Pós-graduação em Política Social da Universidade Federal do Espírito Santo.

Histórico

Recebido em: 10.10.2025.

Revisado em: 03.12.2025/13.02.2026.

Aprovado em: 13.04.2026.

Publicado em: 24-07-2026.

Copyright (c) 2026 Camila Feix Vidal, Larissa Vaccari Francischetti. Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 International. Autoras mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), que permite o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria.

Os artigos são de acesso aberto e uso gratuito.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt-br>



¹⁷ Prefira usar repositórios de confiança: recomendamos o Deposita Dados, do Ibict, Disponível em: <https://deposita.ibict.br/>. Pode também depositar em repositórios de dados indicados no R3Data ([link externo](#)). Quando escolher um repositório multidisciplinar ou específico, escolha o mais usado em sua área que represente o conteúdo, e que seja FAIR (localizável, acessível, interoperável e reutilizável).