

ENSINA BRASIL: UMA PROPOSTA EMPRESARIAL PARA A INTRODUÇÃO DE PROFESSORES NA SALA DE AULA

ENSINA BRASIL: A BUSINESS PROPOSAL FOR INTRODUCING TEACHERS INTO THE CLASSROOM

ENSINA BRASIL: UNA PROPUESTA EMPRESARIAL PARA INTRODUCIR A LOS DOCENTES EN EL AULA

Lisia Nicolliello Cariello¹

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Resumo

O artigo analisa o Programa Ensina Brasil como uma iniciativa inserida no projeto de construção de hegemonia do Conglomerado Lemann. Com base na teoria gramsciana, o estudo identifica o programa como um aparelho privado de hegemonia que reproduz no Brasil o modelo internacional *Teach For All* e que promove a mercantilização da educação pública sob o discurso de inovação e formação de lideranças. O Ensina Brasil recruta jovens talentos, majoritariamente sem formação, para atuar temporariamente em escolas públicas, transferindo para os professores a responsabilidade por problemas estruturais da educação. Além de precarizar o trabalho docente (com contratos temporários e desvinculação territorial), o programa forma uma rede de egressos que ocupam cargos estratégicos em organizações empresariais e fundações ligadas ao Conglomerado, consolidando sua influência sobre políticas públicas. A análise revela como o modelo, ao se apresentar como solução técnica e meritocrática, mascara interesses de classe, universalizando interesses da classe dominante. Conclui-se que o Ensina Brasil não é apenas uma iniciativa educacional, mas um instrumento de reprodução da dominação da classe e da fração de classe dominante ligada à Lemann e seus sócios.

Palavras-chave: Estado Ampliado; Aparelho Privado de Hegemonia Empresarial; Conglomerado Lemann e sócios; Ensina Brasil.

Abstract

The article examines the Ensina Brasil Program as an initiative embedded in the hegemonic project of the Lemann Conglomerate. Drawing on Gramscian theory, the study identifies the program as a private hegemony apparatus that replicates the international Teach For All model in Brazil, promoting the commodification of public education under the guise of innovation and leadership development. Ensina Brasil recruits high-achieving young individuals, mostly without formal pedagogical training, to work temporarily in public schools, shifting responsibility for structural educational problems onto teachers. Beyond precarizing teaching labor (through temporary contracts and territorial detachment), the program builds a network of alumni who assume strategic roles in corporate organizations and foundations linked to the conglomerate, consolidating its influence over public policies. The analysis reveals how the model, while presenting itself as a technical and meritocratic solution, masks class interests, universalizing the agenda of the dominant class. It concludes that Ensina Brasil is not merely an educational initiative but an instrument for reproducing class domination, particularly for the dominant faction associated with Lemann and its partners.

¹ Doutora em História Social (2025) pela Universidade Federal Fluminense (UFF) onde também fez Mestrado (2021) e Graduação (2018). Participa do Grupo de Trabalho e Orientação (GTO) coordenado pela Profa. Dra. Virgínia Fontes e do Grupo de Pesquisa em Educação, Estado Ampliado e Hegemonias (GPEH-UFL) sob coordenação da Profa. Dra. Adriana Farias.

Keywords: Expanded State; Private Apparatus of Business Hegemony; Lemann Conglomerate and partners; Ensina Brasil.

Resumen

El artículo analiza el Programa Ensina Brasil como una iniciativa inserta en el proyecto hegemónico del Conglomerado Lemann, que reproduce en Brasil el modelo internacional Teach For All. Basado en la teoría gramsciana, el estudio identifica al programa como un aparato privado de hegemonía, que promueve la mercantilización de la educación pública bajo el discurso de innovación y formación de liderazgos. Ensina Brasil recluta jóvenes talentos, mayoritariamente sin formación pedagógica, para actuar temporalmente en escuelas públicas vulnerables, transfiriendo a los docentes la responsabilidad por problemas estructurales de la educación. Además de precarizar el trabajo docente (con contratos temporales y desvinculación territorial), el programa forma una red de egresados que ocupan cargos estratégicos en organizaciones empresariales y fundaciones vinculadas al conglomerado, consolidando su influencia sobre políticas públicas. El análisis revela cómo el modelo, al presentarse como solución técnica y meritocrática, enmascara intereses de clase, subordinando al Estado a una agenda empresarial. Se concluye que Ensina Brasil no es una mera iniciativa educativa, sino un instrumento de reproducción de la dominación capitalista en la educación, exigiendo un debate crítico sobre quiénes se benefician de estas reformas y qué alternativas emancipatorias pueden construirse.

Palabras claves: Estado ampliado; Aparato privado de hegemonía empresarial; Conglomerado Lemann y socios; Ensina Brasil.

INTRODUÇÃO

O trabalho aqui apresentado é parte da pesquisa de doutoramento, concluída em 2025, a qual se dedica à análise da formação de intelectuais organicamente vinculados ao projeto de sociedade do Conglomerado Lemann e sócios (Farias, 2023), bem como às alterações na forma do Estado brasileiro que este tipo de formação engendra (Cariello, 2025). Em específico, o trabalho aqui apresentado é fruto da apresentação feita no *V Seminário Nacional Educação, Estado Ampliado e Hegemonias: qual democracia?*, organizado pelo Grupo de Pesquisa em Educação, Estado Ampliado e Hegemonias da Universidade Estadual de Londrina (GPEH/UEL).

A educação pública no Brasil tem sido palco de intensas disputas de projetos sociais, nos quais diferentes sujeitos se articulam para disputar os rumos das políticas educacionais. Nesse cenário, o Programa Ensina Brasil surgiu como uma *solução inovadora* para os desafios do ensino público, mas carregando consigo uma agenda política e ideológica que merece ser desvelada. Criado em 2016, como adaptação brasileira da rede global *Teach For All*, o Ensina Brasil se propõe a *transformar a educação a partir da sala de aula* por meio da inserção de *jovens talentos* – sem formação – em escolas públicas vulneráveis. No entanto, sob essa retórica aparentemente meritocrática e progressista, opera um sofisticado mecanismo de formação de intelectuais orgânicos alinhados aos interesses do chamado Conglomerado Lemann, um dos principais grupos empresariais atuantes na educação brasileira.



Este artigo analisa o Ensina Brasil com base no referencial gramsciano, compreendendo-o como um aparelho privado de hegemonia empresarial que cumpre funções estratégicas, como: a difusão de um modelo gerencial de educação; a precarização controlada do trabalho docente; e a construção de uma rede de lideranças vinculadas ao projeto político-pedagógico do empresariado. A investigação revela como o Programa, ao se articular com governos estaduais e municipais, contribui para a universalização de interesses particulares. Ao desnaturalizar o discurso de *inovação e eficiência* que sustenta o Ensina Brasil, este trabalho contribui para o debate crítico sobre os processos de mercantilização da educação pública. Questiona-se: quem realmente se beneficia quando soluções privadas são apresentadas como panaceia para problemas históricos da educação? Que projeto de sociedade está sendo gestado quando conglomerados empresariais assumem o papel de formuladores de políticas educacionais?

O objetivo é analisar o Ensina Brasil, Programa criado por Erica Butow, em 2011, e que tem Fundação Lemann e Fundação Estudar como duas de suas mantenedoras, o que coloca o Programa no rol de iniciativas apoiadas pelo *Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais (APHEs) Lemann e sócios*, entendendo que cada ação do Conglomerado cumpre um papel *político* para a dominação de classe (Farias, 2021). O Ensina Brasil cumpre uma tarefa importante, posto que se propõe a formar professores de escolas públicas ou nas palavras registradas no sítio eletrônico do Programa: “mobilizar mais talentos e desenvolver lideranças para transformar a educação, começando pela sala de aula” (Ensina Brasil, s/d, s/p). Assim, o Programa estudado deve ser compreendido no movimento de internacionalização do Conglomerado Lemann, pois garante conexões com outros países, bem como busca replicar modelos considerados bem-sucedidos – aqui, o *Teach For All*, fundado nos Estados Unidos.

CONCEPÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por base as concepções teórico-metodológicas de Antônio Gramsci, italiano do século XX, que viu e analisou mudanças importantes no capitalismo em suas três primeiras décadas. Para ele, no início daquele século na Europa, precisamente na Itália, o Estado passava por uma complexificação que o tornava integral – ou ampliado. Ou seja, o Estado compreendia a sociedade política – os organismos governamentais administrativos – e a sociedade civil, foco de nossa pesquisa. A visão gramsciana de Estado se afasta da concepção liberal, em que o Estado é visto como ente neutro, acima da sociedade, responsável por mediar os conflitos existentes. Mostra-nos,



pois, que o Estado é perpassado por conflitos entre as classes sociais. Nas palavras do autor, por questões metodológicas,

(...) podem-se fixar dois grandes *planos* superestruturais: o que pode ser chamado de *sociedade civil* (isto é, o conjunto de organismos designados vulgarmente como *privados*) e o da *sociedade política ou Estado*, planos que correspondem, respectivamente, à função de *hegemonia* que o grupo dominante exerce em toda a sociedade e àquela de *domínio direto* ou de comando, que se expressa no Estado e no governo *jurídico*. Estas funções são precisamente organizativas e conectivas (Gramsci, 2007, p. 20-21 — grifo nosso).

As funções organizativas e conectivas da sociedade civil são, precisamente, os chamados aparelhos privados de hegemonia. Conforme defende Hoeveler (2020, p. 29), a categoria de aparelho privado de hegemonia tem uma *força heurística* para a investigação histórica. Mobilizar essa categoria de forma teórica e metodológica nos permite apreender as estratégias e táticas organizativas das classes dominantes e das classes dominadas. Para Hoeveler, a versão mais bem-acabada do conceito de aparelho hegemônico está presente no Caderno 10, parágrafo 12, quando Gramsci articulou a ideia de aparelho hegemônico à sua concepção de ideologia dizendo que o aparelho hegemônico objetiva criar um terreno ideológico. É, assim, agente de uma *reforma filosófica*, “uma reforma das consciências e dos métodos de conhecimento” (Gramsci, 1999, p. 320). Portanto, utilizar aparelhos privados de hegemonia como ferramental teórico e metodológico nos permite analisar projetos sociais em disputa em cada momento histórico, bem como nos indagar acerca das razões de adesão de determinados indivíduos a esses projetos, de modo a entendê-los como intelectuais organizadores ou intelectuais orgânicos, como trata Gramsci.

Para nós, a análise gramsciana segue válida, mas precisa de atualização para tentar captar as nuances do capitalismo contemporâneo. Para isso, utilizamos a ideia de *Conglomerado de aparelhos privados de hegemonia empresariais Lemann e sócios*, conforme Farias (2021). Utilizamos esse termo por algumas razões: pelo seu uso empresarial (como uma forma de nos apropriar do léxico, aplicando o nosso próprio entendimento), porque sua definição mais literal nos ajuda a compreender o processo analisado e porque nós apoiamos em pesquisas anteriores que pensam os empreendimentos de Lemann com base nessa ideia (Farias, 2021).

Essa ideia visa expressar o funcionamento dos APHEs ligados direta ou indiretamente a Lemann e a seus sócios, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, entendendo-os como tendo papéis distintos no projeto de construção/disputa de



hegemonia. Podemos citar alguns desses *empreendimentos* da sociedade civil, como Fundação Estudar (1991), Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos (ISMART) (1999), Lemann Foundation/Fundação Lemann (2001) e Instituto Lemann (2011). O Programa Ensina Brasil, parte do Conglomerado Lemann e sócios, é analisado neste trabalho como expressão de um movimento de internacionalização do projeto de dominação de classe encabeçado por Jorge Paulo Lemann e seus dois principais sócios.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Programa Ensina Brasil, criado em 2016, é a versão brasileira do *Teach For All*, presente em 61 países e fundado em 2007 nos Estados Unidos por Wendy Koop. A iniciativa foi objeto de estudo de Eliel Moura em sua tese de doutoramento. Em sua análise, que abarca tanto a origem da matriz do *Teach For All*, o *Teach for America*, o pesquisador entende que

A visão de que um dia todos as crianças da nação teriam a oportunidade de ter uma educação excelente, missão de longo prazo expressa pelo TFA à exaustão em materiais institucionais, *folders*, encartes e discursos apaixonados de seus líderes empreendedores, demonstra o quanto a junção da tendência de união dos discursos de justiça social/equidade com a defesa da excelência/elevação dos padrões de qualidade foi absorvida pelo programa. Como defendem alguns, talvez tenha sido o *Teach For America* a iniciativa que melhor tenha trabalhado estas formulações e se tornado um símbolo da era da *excelência para todos* (Schneider, 2011) (Moura, 2023, p. 86).

A iniciativa estadunidense, fundada por Wendy Koop, mulher formada na área das relações públicas internacionais, não ligada às discussões educacionais, foi elaborada no contexto da reforma educacional estadunidense da década de 1980. A tese central que embasa o *Teach For All* é a de que professores recém-formados com bom desempenho acadêmico poderiam ser professores transformadores da realidade educacional. Nas palavras de Moura (2023, p.86),

Com seu trabalho de conclusão de curso contendo os primeiros esboços de uma organização que recrutaria um corpo de professores excelentes, prontos para transformar escolas precárias do país, Wendy Koop começava sua jornada por apoio. Grande parte das respostas encontradas para a solução do problema educacional advinha de seu próprio mundo de relações. A convicção de que seus pares, recém-formados nas mais renomadas universidades do país, jovens talentosos e de qualidades comprovadas pelo seu desempenho acadêmico prévio, poderiam ser professores transformadores fez parte da construção de sua tese central.



Para o êxito em sala de aula, argumentava, não era necessária a formação nos cursos tradicionais de pedagogia ou licenciaturas, já que se tratavam das mentes mais brilhantes do país, advindos de instituições referendadas. Seu projeto se sustentava na crença de que era possível atrair estes talentos para as salas de aula, na contramão da falta de atratividade da carreira docente, principalmente nas escolas que atendiam as minorias do país, onde a alta rotatividade e por vezes carência de professores era constantemente notada (Koop, 2003).

O *Teach for America* se insere como mecanismo para resolver o problema educacional desconsiderando as questões estruturais e supondo que derivaria da falta de professores, sobretudo de professores *talentosos*. Entretanto, a ação da organização não parava por aí: a sala de aula seria um ponto de partida para uma mudança mais profunda, dado que os professores formados também eram estimulados a ocupar cargos estratégicos de direção, de gestão, de secretarias de educação e “ainda que não fossem reintroduzidos diretamente em vagas ligadas à área, seriam líderes compromissados por onde estivessem, carregando o legado da reforma em variadas atividades profissionais” (Moura, 2023, p. 94). O professor seria, pois, um líder. A formação de professores líderes se apresenta, para o *Teach For All*, como a solução para o problema educacional. Entretanto, como defende Moura (2023, p. 100),

(...) o que poderia significar uma crítica mais ampla aos determinantes estruturais da desigualdade foi transmutado, provocando um deslocamento para outros termos, no que considero parte da criatividade neoliberal aplicada ao campo educacional. *Se estressada, a proposta do TFA permite dizer que é possível enfrentar a desigualdade educacional utilizando um sistema de recrutamento e seleção fiado justamente na seletividade e desigualdade*. Para dar conta de alcançar seus objetivos acadêmicos, em sua busca implacável, o TFA passou a rejeitar qualquer argumentação que constrangesse ou atrapalhasse o atingimento destas metas. As menções às condições externas ao trabalho das escolas tornaram-se assuntos menores, principalmente se comparados ao seu foco verdadeiramente obstinado de explorar ao limite a relação potencial entre professor-aluno, a partir da aplicação de instrumentos gerenciais de controle. Ao fim e ao cabo, o chamado da organização para enfrentar a desigualdade entre crianças negras e brancas, pobres e ricas, é um ambíguo convite ao esquecimento, pelo menos temporário, das raízes e bases da injustiça social. Para empreender um esforço ambicioso e individual de transformação, de altas expectativas, não poderia haver desculpas (grifos nosso).

Se aproximarmos a contribuição de Eliel Moura com a perspectiva de que há interesse de classe na organização, poderemos compreender que, na visão do *Teach For All*, o professor personifica o problema e a organização empresarial seria a solução dos problemas educacionais. Isso, além de individualizar questões mais complexas, atravessadas por outras determinantes, apaga, como fica evidente na citação acima,



condicionantes indispensáveis para se pensar a realidade educacional, seja nos Estados Unidos, seja no Brasil. Como também aponta a argumentação de Moura, é uma visão alinhada com certa versão salvacionista e altamente elitista, atribuída por ele ao imaginário acionado pelo Corpo da Paz, no contexto de certo “heroísmo liberal modernizador” (Moura, 2023, p. 88). Em síntese, para o autor, o *Teach For America* trabalha no sentido da neoliberalização do sistema educacional lastreado na

(...) conjunção entre um desenho ideacional fundado no salvacionismo de jovens brilhantes, obstinados e sem limites rumo à realização educacional e à prática educativa gerencialista, informada por referências corporativas na administração do processo educativo, pela responsabilização, pela testagem em larga escala como horizonte avaliativo etc. Seu agente temporário, que previamente já realiza que a sala de aula não será seu lugar, serve como modelo, como protótipo do como deveriam ser todos os professores e, em última instância, quais deveriam ser as reais preocupações de uma classe ou de uma escola: o atingimento pleno de metas educacionais rigorosas aferidas numericamente através de avaliações externas. Neste caminho de socorrer as salas de aula desassistidas ao redor do país, o programa concentra seus esforços em deslocar questões estruturantes da desigualdade e ater-se às urgências do processo de ensino-aprendizagem e às melhorias dos resultados acadêmicos (Moura, 2023, p. 108).

Como afirmado, contudo, a iniciativa se ampliou para além das fronteiras dos Estados Unidos e hoje está, além do local de fundação, em mais 60 países², formando uma rede de atuação global, assumindo

(...) a vocação de ser uma parceira do poder público: um conjunto de organizações que constroem pontes com os Estados nacionais de suas localidades, justamente com o fim de serem iniciativas de ampla abrangência. Ao mesmo tempo, sua influência deve ser espraiada para todos os âmbitos da sociedade, através de sua própria cadeia de líderes,

² A saber: Afeganistão (*Teach for Afghanistan*), Argentina (*Enseñá por Argentina*), Armênia (*Teach for Armenia*), Austrália (*Teach for Australia*), Áustria (*Teach for Austria*), Bangladesh (*Teach for Bangladesh*), Bélgica (*Teach for Belgium*), Bulgária (*Teach for Bulgaria*), pôr itálico em todos Camboja (*Teach for Cambodia*), Chile (*Enseña Chile*), China (*Teach for China*), Colômbia (*Enseña por Colombia*), Equador (*Enseña Ecuador*), Estônia (Noored Kooli), França (Le Choix De L'école), Alemanha (*Teach First Deutschland*), Gana (*Lead For Ghana*), Haiti (Anseye Pou Ayiti), Índia (*Teach For India*), Israel (*Teach First Israel*), Itália (*Teach For Italy*), Japão (*Teach For Japan*), Letônia (Iespējamā Misija), Líbano (*Teach For Lebanon*), Libéria (*Teach For Liberia*), Lituânia (Renkuosi Mokyti!), Malásia (*Teach For Malaysia*), México (*Enseña Por México*), Marrocos (*Teach For Morocco*), Nepal (*Teach For Nepal*), Nova Zelândia (Ako Mātātupu: *Teach First Nz*), Nigéria (*Teach For Nigeria*), Paquistão (*Teach For Pakistan*), Panamá (*Enseña Por Panamá*), Paraguai (*Enseña Por Paraguay*), Perú (*Enseña Perú*), Filipinas (*Teach For The Philippines*), Portugal (*Teach For Portugal*), Qatar (*Teach For Qatar*), Romênia (*Teach For Romania*), Eslováquia (*Teach For Slovakia*), Espanha (*Empieza Por Educar*), Suécia (*Teach For Sweden*), Tanzânia (*Teach For Tanzania*), Tailândia (*Teach For Thailand*), Uganda (*Teach For Uganda*), Ucrânia (*Teach For Ukraine*), Reino Unido (*Teach First*), Estados Unidos (*Teach For America*), Uruguai (*Enseña Uruguay*) e Vietnã (*Teach For Vietnam*). Disponível em: <https://www.ensinabrasil.org.br/>. Acesso em: 7 dez. 2023.



sejam seus professores egressos, os alunos afetados por seus serviços ou apoiadores variados. Independentemente de qualquer adaptação que se faça necessária nas regiões receptoras do modelo, será sempre um programa sobre formação de lideranças ao longo da vida, que durante este interstício de tempo poderá cumprir os objetivos de curto prazo e ao mesmo tempo manter o horizonte das transformações mais profundas esperadas destes indivíduos. Tudo isto fundado na teoria do problema e na teoria da transformação, aportados, respectivamente, como ciclo de diagnóstico e ciclo de resolução do problema educacional (Moura, 2023, p. 123).

O Ensina Brasil, versão brasileira do *Teach For All*, foi criado por Erica Butow em 2011, mas foi em 2016 que a iniciativa tomou força. Butow, presidente da iniciativa até hoje, foi *visiting scholar* entre 2013 e 2014 na Universidade de *Stanford* com bolsa de estudos da Fundação Lemann, que concedeu a ela em 2014 o prêmio *Talento da Educação*³. Como consta no *site*, o Ensina Brasil tem como *parceiros mantenedores* a Fundação Lemann, *Imaginable Futures*, Instituto Sonho Grande, *The Haddad Foundation* e o Itaú Social. Como *parceiros apoiadores* constam *VélezReyes+*, *Amgen Foundation*, *Alcoa Foundation*, BNP Paribas, Eneva, Instituto ACP, Arco Instituto, Gol e o Banco Citi. Como *parceiros técnicos* identificamos *Teach for All*, Faculdade SESI de Educação, Falconi, Instituto Península, Elos Educacional, Mathema, Conectando Saberes, Todos Pela Educação, Vetor Brasil, Fundação Estudar, Seja Trainee, EsAção, Hy!, Politize! e Vivescer. No Conselho Consultivo encontramos nomes como Denis Mizne, Izolda Cela, Edu Lyra e outros como Claudia Sender, Ex-Presidente da Latam e conselheira da Estácio, Amigos do Bem e Gerdau, Gina Ponte, apresentada como professora premiada da rede pública há mais de 20 anos, e Rodolfo Santos, Alumni 107 do Ensina Brasil e ex-gerente na SEDUC Caruaru.

Com duração de dois anos, o programa Ensina Brasil tem caráter formativo e é denominado *Programa de Desenvolvimento de Lideranças para a Educação* e foca em bacharéis e licenciados entre os anos de 2014 e 2024. As etapas incluem: seleção (com inscrição, teste, perguntas sobre o candidato, dinâmica de grupo e entrevista), formação de 150 horas (síncronas e assíncronas) para os selecionados, a partir de então chamados *ensina*, atuação em sala de aula e rede global de *alumni* (composta por mais de 400 egressos). O perfil dos egressos é traçado pelo próprio Ensina, como mostra a Figura 1.

³ “(...) em 2012 Erica tentou entrar em cinco universidades americanas, sendo aprovada em quatro delas. Decidiu ingressar na Universidade de Berkeley, na Califórnia, onde estudou com a ajuda da bolsa concedida pelo Instituto Ling. Durante cursou em paralelo, como *visiting scholar*, a Faculdade de Educação de Stanford, através de uma outra bolsa, da Fundação Lemann. Erica diz que sem a ajuda das bolsas conquistadas não teria como realizar o sonho de estudar fora. O Instituto Ling foi fundamental para cursar o MBA em Berkeley, pois ela não tinha como viabilizar este sonho financeiramente. Através de uma parceria do Instituto, ela também ganhou a bolsa especial *Person of The Year*, da *Brazilian-American Chamber of Commerce* de Nova Iorque (Câmara Brasileira-Americana do Comércio)”. Disponível em: <https://institutoling.org.br/bolsas-de-estudo/blog/bolsistas/erica-butow-uma-guerreira-pela-educacao>. Acesso em: 7 dez. 2023



Figura 1 – Perfil dos *alumni* do Ensina Brasil (data)

Fonte: Ensino Brasil, s/d.

A atuação dos professores participantes do programa é baseada no *Modelo de Desenvolvimento*, elaborado com base nas competências gerais da Base Nacional Comum Curricular e nos quatro pilares da educação da UNESCO, a saber: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver (Ensina Brasil, s/d). Assim a página cinco do documento traz a seguinte afirmação:

Para o Ensina Brasil, uma educação de qualidade é... (A) Uma educação construída de forma contextualizada, junto à comunidade e aos estudantes; (B) Uma educação fundamentada em quatro pilares fortemente interconectados: consciência, proficiência, cidadania e atitude (Ensina Brasil, s/d).

Embora o documento afirme que o papel do programa é *contribuir com o desenvolvimento do(a) aluno(a) cidadão(a)*, a iniciativa é toda voltada para os jovens professores, aqueles que liderarão a educação de qualidade. No mesmo documento, afirmam:

Compreendemos, como nossa missão, o desafio de potencializar uma rede de lideranças que, a partir de uma atuação transformadora como professores nas escolas mais vulneráveis do país e com formação constante, desenvolvam o comprometimento e os conhecimentos necessários para multiplicar seu impacto e gerar mais oportunidades para todos e todas. Em poucas palavras, nosso papel no desenvolvimento de alunos(as) cidadãos(ãs) é a catalisação do desenvolvimento de uma rede de professores líderes. Entendemos que estes(as) líderes detêm algumas habilidades tradicionalmente atribuídas ao(à) professor(a) e também outras que são vistas como de líderes admirados(as) em organizações e governos. Para nós, a formação do(a) professor(a) líder passa por um conjunto de competências que permeiam esses dois universos e o papel do Ensina Brasil é catalisar o desenvolvimento dessas competências. A maior parte



desse processo ocorrerá no exercício do seu trabalho como professor(a) em escola pública em situação de vulnerabilidade social, considerando que uma competência é a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para a resolução de problemas complexos (Ensina Brasil, s/d, p. 12).

Assim, além de sugerir uma formação para a sala de aula, a preocupação central é a de formar gestores fiéis, como fica evidente no *Relatório de Atividades* fonte da iniciativa, quando asseguram que 50% da primeira turma do Ensina Brasil ocupa *cargos de liderança em educação e impacto social*⁴.

QUADRO 1 – Ocupação dos *alumni* da primeira turma do Ensina Brasil (2017)

| NOME | TURMA | ONDE ATUA |
|-----------------------|-------|--|
| Yuri Chaya Piraccini | 2017 | Gerente de Relações Institucionais e Governamentais na Cogna Educação |
| Rayana Vasconcelos | 2017 | Coordenadora de Projetos Educacionais na Fundação Lemann |
| Ivan Gontijo | 2017 | Gerente de Políticas Públicas no Todos pela Educação |
| Francielle dos Santos | 2017 | Gerente Pedagógica do Instituto Canoa e mestranda na <i>Stanford Graduate School of Educations</i> |
| Joice Barbaresco | 2017 | Gerente de Produtos para a Educação Básica na Alura |
| Marina Damasceno | 2017 | Gerente de Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis no Governo do Estado do Espírito Santo |
| Camila Taira | 2017 | Coordenadora de Gestão na Parceiros da Educação |

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Nota: Baseado nas informações do Relatório de Atividades de 2022-2023 do Ensina Brasil.

Sobre os egressos e os *ensina*, uma informação relevante é que o Ensina Brasil se coloca como intermediários entre eles e os interessados em contratá-los. Intitulada *Trabalho de Verão*, tem duração de quatro semanas e ocorre quando *ensinas* e *alumni* trabalham em instituições parceiras. De acordo com o *site*, eles podem trabalhar com melhoria de processos internos, elaboração de conteúdos e formações; planejamento e desenho de projetos; auxiliar um projeto específico; trabalhos rotativos dentro da organização; e na elaboração e análise de pesquisas (Ensina Brasil, s/d.). Ainda conforme informações disponibilizadas no *site*, *Fundação Lemann*, *Instituto Sonho Grande*, *ISMART*, *Cidade Escola Aprendiz*, *Somos Educação*, *Todos Pela Educação*, *Politize!*, *Mapa Educação* e *Instituto Natura* receberam pessoas no Trabalho de Verão⁵.

A iniciativa entende o professor como um intelectual orgânico para as lideranças do projeto. Desse modo, algumas questões: o *ensina* ganha um salário? Se sim, quem paga:

⁴ Não conseguimos levantar mais nomes, mas estes dão uma ideia da *ponte* feita entre o Ensina Brasil e outros aparelhos privados de hegemonia empresariais e empresas educacionais.

⁵ Em destaque estão aqueles que compõem o Conglomerado Lemann.



a iniciativa ou a rede de educação? A resposta nos parece óbvia e qual não foi nossa surpresa ao ler no Edital de Seleção Para as Redes Municipais e Estaduais de Ensino: Ensina Brasil parcerias para 2024:

O programa possui claro caráter colaborativo entre a rede de ensino e o Ensina Brasil. A sua implementação depende de mútua cooperação entre as partes para garantir a formação das lideranças e o fortalecimento e a recomposição da aprendizagem dos estudantes. Desse modo, a execução do Programa ocorre por meio de parceria que envolve a realização de atividades e de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em acordo de cooperação celebrado entre o ente público e a organização parceira, nos termos da Lei Federal no 13.019/2014 e demais normas em vigor. Além disso, para sua implementação, pode ser necessária a edição de atos normativos próprios e aprovações quanto aos critérios de seleção e *condições de alocação dos participantes a serem selecionados pela organização Ensina Brasil e contratados pela rede pública de ensino*. (...). Essas escolas são escolhidas com base no seu desempenho e localização, garantindo o atendimento da população em condição de vulnerabilidade social. *Para viabilização dos objetivos do Programa, a alocação e o vínculo dos participantes selecionados com o respectivo sistema de ensino poderão ser estabelecidos mediante a contratação em caráter temporário ou ainda outra modalidade que satisfaça plenamente a necessidade do programa, permitindo ao participante o desenvolvimento completo no período mínimo do ciclo de 02 (dois) anos* (Edital, 2023, p. 6-7, grifos nosso).

As partes grifadas nos permitem inferir que os *ensinas* são pagos pelas redes municipais ou estaduais de educação. Nesse sentido, não é arriscado afirmar que o Programa contribui para a precarização do trabalho docente, pois reforça curtos vínculos contratuais, mitigando as necessidades de concursos públicos de caráter efetivo para professores. Ademais, permite a *contratação precária de seus aprovados*. Outros elementos, na esteira desse pensamento, devem ser destacados: a valorização da desvinculação territorial dos *ensina*, que podem ser alocados em qualquer rede que adira ao Programa; e o caráter de seleção que o Ensina Brasil assume, visto que, no fim, seleciona suas *lideranças* – dirigentes escolares – e prepara os professores contratados pelas redes também selecionadas por eles. Selecionam, pois, de um lado, os jovens professores e, de outro, as redes municipais e estaduais de educação. Para as últimas, conforme o último edital, as etapas consistem em: abertura da seleção (com inscrição online), análise do formulário e dos documentos enviados pelo Ensina, entrevistas com Equipes Técnicas e com Secretário(a) de Educação, reunião com Prefeito(a) ou Governador(a), pactuação para formalização da Parceria. O Programa é atualmente implementado em nove redes municipais (nos estados de SP, ES, PE, CE e MA) e em três



redes estaduais (MA, GO e MS) e tem uma Rede de aproximadamente 800 profissionais, dos quais mais de 425 se formaram no Programa (Edital..., 2023, p. 5).

Figura 2 – Redes de educação *parceiras* do Ensina Brasil (2024)



Fonte: Ensina Brasil, 2024, p. 4.

Nota: Edital de Seleção para Redes Municipais e Estaduais de Ensino Ensina Brasil – Parcerias

O Ensina Brasil expressa alguns dos princípios da *Cultura Garantia*, quais sejam, o da replicação de iniciativas vistas como bem-sucedidas – nesse caso, do *Teach For All* – e a busca por formação de redes – manutenção de vínculo com o conglomerado. Mais ainda, a iniciativa se mostra estrategicamente importante, pois capta professores recém-formados, forma-os, não só para a educação, mas para a gestão competitiva, coloca-os em salas de aulas de escola pública com vistas a alçar outras posições em empresas educacionais ou na sociedade civil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo procurou analisar o Programa Ensina Brasil como uma expressão da atuação do Conglomerado Lemann e sócios na educação pública, inserindo-o no contexto mais amplo da internacionalização de modelos empresariais de gestão educacional. A partir de uma perspectiva gramsciana, o estudo tentou demonstrar que o programa funciona como um aparelho privado de hegemonia, articulando interesses empresariais e reformas educacionais sob a justificativa de *inovação e liderança transformadora*.

Inspirado no modelo *Teach For All*, o Ensina Brasil individualiza os problemas estruturais da educação, atribuindo a responsabilidade pela mudança a jovens professores



temporários, selecionados por seu desempenho acadêmico, mas sem formação pedagógica consolidada. Essa abordagem ignora fatores como desigualdade social, financiamento público insuficiente e a desvalorização crônica da carreira docente, reforçando uma visão meritocrática e gerencial da educação. Além disso, o programa contribui para a precarização do trabalho docente, uma vez que seus participantes são contratados de forma temporária pelas redes públicas, sem garantias de estabilidade ou plano de carreira. A seleção desses profissionais é feita pelo próprio Ensina Brasil, o que coloca em xeque a autonomia das políticas públicas educacionais e subordina o Estado a interesses privados.

O Ensina Brasil também atua no sentido de formar uma rede de lideranças alinhadas ao projeto do Conglomerado Lemann. Os egressos do programa são direcionados a ocupar cargos estratégicos em organizações como a Fundação Lemann, o Todos Pela Educação e outras instituições ligadas ao empresariado, consolidando um conjunto de intelectuais orgânicos capazes de gestar e reproduzir os valores do capital na gestão educacional. É possível dizer que o Ensina Brasil faz parte de um movimento global em que soluções privadas são apresentadas como respostas aos problemas públicos, enquanto se enfraquece a ideia de educação como direito social. É necessário nos questionarmos sobre quem se beneficia desses modelos e quais projetos de sociedade estão sendo defendidos – ou silenciados – por trás de discursos aparentemente meritocráticos e inovadores.

Assim, longe de ser uma simples proposta de melhoria educacional, o Ensina Brasil é um instrumento de consolidação hegemônica que reforça a influência empresarial sobre o Estado e aprofunda a precarização do ensino público. Por fim, vale ressaltar a urgência em se discutir a educação para além de modelos gerenciais, resgatando seu papel como espaço de emancipação e transformação social.

REFERÊNCIAS

CARIELLO, Lisia. **Formação de intelectuais orgânicos pelo Conglomerado Lemann: Estado e reprodução ampliada da "cultura garantia".** Tese (Doutorado em História), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2025.

ENSINA BRASIL. **Edital de Seleção Para as Redes Municipais e Estaduais de Ensino: Ensina Brasil parcerias para 2024.** Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Zdlcs1by1qXQ81VxIR7OJQPIT2gatJsh/view>. Acesso em: 14 mai. 2025.



FARIAS, Adriana. 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. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/44302>. Acesso em: 7 mai. 2025.

FARIAS, Adriana Medeiros. Estado Ampliado e o empresariamento da educação pública. **Revista Trabalho Necessário**, v. 20, n. 42, p. 01-24, 22 jul. 2022. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/53532>. Acesso em: 13 mai. 2025.

FARIAS, Adriana Medeiros. 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.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere**. Introdução ao estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1999.

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

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.

MOURA, Eliel da Silva. **Neoliberalização e Reforma Educacional**: Ensina! Brasil e os ensaios da rede global Teach For All no país. 380p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense, 2023, 380p.

Artigo recebido em: 28 de junho de 2025

Aceito para publicação em: 21 de julho de 2025

Manuscript received on: June 28th, 2025

Accepted for publication on: July 21st, 2025

Endereço para contato: Universidade Federal do Amazonas, Faculdade de Educação/FACED, Programa de Pós-Graduação em Educação, Campus Universitário, Manaus, CEP: 69067-005, Manaus/AM, Brasil

