

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
NÍVEL DOUTORADO**

CRISTIAN ANDREI TISATTO

**POLÍTICAS PÚBLICAS EM DISPUTA: O MOVIMENTO PELA BASE E A
CONSTRUÇÃO DA HEGEMONIA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

**São Leopoldo
2025**

CRISTIAN ANDREI TISATTO

**POLÍTICAS PÚBLICAS EM DISPUTA: O MOVIMENTO PELA BASE E A
CONSTRUÇÃO DA HEGEMONIA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais – Área de Concentração: Políticas e Práticas Sociais, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Monika Weronika Dowbor

São Leopoldo

2025

T598p

Tisatto, Cristian Andrei.

Políticas públicas em disputa : o movimento pela base e a construção da hegemonia na educação brasileira / Cristian Andrei Tisatto. – 2025.

271 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2025.

“Orientadora: Profa. Dra. Monika Weronika Dowbor”

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

CRISTIAN ANDREI TISATTO

**POLÍTICAS PÚBLICAS EM DISPUTA: O MOVIMENTO PELA BASE E A
CONSTRUÇÃO DA HEGEMONIA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutor em Ciências
Sociais pelo Programa de Pós-Graduação em
Ciências Sociais – Área de Concentração:
Políticas e Práticas Sociais, da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Monika Weronika Dowbor

Aprovado em (dia mês e ano)

BANCA EXAMINADORA

Monika Weronika Dowbor – Orientadora

José Veríssimo Romão Netto – Universidade de São Paulo - USP

Marcelo Kunrath Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Maria Alice Gouvea Campesato - UNISINOS

Marília Verissimo Veronese - UNISINOS

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

AGRADECIMENTOS

Eu não pensei que chegaria a este momento: escrever os agradecimentos. Esse gesto sinaliza o fim de uma jornada intensa, marcada por grandes aprendizagens, muito trabalho e esforço. Uma caminhada em que conciliei diferentes experiências profissionais que me constituíram como sou hoje, forjando minha identidade.

Agradeço a Deus, essa força que inspira e acolhe nos dias difíceis. Agradeço também a mim mesmo, pela resistência diante da insegurança e da dúvida que diariamente me acompanhou. Uma dúvida que, em certo sentido, foi positiva: só existia porque havia em mim a expectativa de alcançar o nível daqueles que me inspiram, e a eles chegarei mais adiante.

Pela ordem, agradeço à minha família, em especial à minha mãe e ao meu pai, por sempre apostarem em mim. Um reconhecimento especial à minha tia, que me acompanhou de perto, mesmo sem compreender plenamente as angústias desse processo. À minha noiva, pela parceria incondicional: pelos finais de semana passados no sofá, enquanto eu escrevia esta tese, acreditando na promessa, talvez ilusória, de que depois eu encerraria minha dedicação aos estudos. A ela, agradeço também por sonhar junto comigo: ao final de 2025, seremos não apenas um Doutor e sua companheira, mas também donos de uma nova casa.

Não posso deixar de lembrar daqueles que ganharam meu coração ao longo da vida: meus gatos. O Zé, que assistia às aulas de Política; o Didi, sempre exigindo carinho; e a Dilma, que chegou mais recentemente e carrega um nome muito especial.

Tenho muito a agradecer e, sobretudo, a comemorar. Cheguei a um lugar distante da minha realidade inicial, mas só cheguei porque encontrei inspiração em meus professores. À Monika Dowbor, exemplo de rigor acadêmico e científico, agradeço pela acolhida e pela orientação firme, que me levou a outros lugares e me permitiu seguir aprendendo. Quando a escolhi, sabia do desafio de ser orientado por alguém tão qualificada, que admiro profundamente. Ela certamente diria: “para com isso e vamos trabalhar”, mas ainda assim registro minha admiração. À Marília Veronese, pela presença silenciosa, mas essencial. À Maristela, secretária do PPG, pelo apoio constante.

Aos meus professores das Ciências Sociais da Unisinos, Padre Odelso (in memoriam), Miriam Vieira, Bica, Clair Ribeiro Ziebel, José Rogério Lopes, Solon Viola, Rosângela Fritsch entre outros, minha gratidão. Lembro também da Mestre Juliane Bento, que me orientou e segue sendo inspiração, e de Clarice Traversini (in memoriam), cuja acolhida e ensinamentos, mesmo em pouco tempo, foram marcantes.

A Banca de qualificação, especialmente ao professor Marcelo Kunrath, pelos ensinamentos e modo didático e acolhedor de apresentar sugestões à tese e contribuir à qualificação do trabalho. Este é o real objetivo de uma banca.

À Unisinos, meu reconhecimento por ter me tornado quem sou. Orgulho-me de ser parte dessa instituição, mesmo em meio à descontinuidade de um PPG que poderia contribuir tanto para outro mundo possível. Isso não é utopia: é a potência do conhecimento construído coletivamente, que fortalece, dá sentido e abre espaço para a experiência de aprender e compartilhar.

A vida, afinal, vai além do mercado, do lucro e do R\$. É nosso dever contribuir para reduzir as desigualdades que nos assolam, excluem e impedem de viver plenamente. Por isso, chego ao fim deste trabalho reafirmando: a ciência, o pensamento crítico e a educação são caminhos de emancipação. Esta tese é fruto dessa convicção.

Um outro mundo é possível.

Esta tese não termina aqui. E está longe de ser perfeita.
É apenas uma contribuição para que deixamos de ser ingênuos. Indiferentes.

RESUMO

Resumo

Esta tese analisa como o Movimento Pela Base (MPB) atuou para incidir sobre a Reforma da Política Curricular Nacional (RPCN), particularmente na formulação e implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), entre 2013 e 2018. A pesquisa parte de inquietações sobre a atuação das fundações empresariais na política educacional brasileira, investigando os repertórios e estratégias empregados pelo MPB como ação coletiva empresarial. Utilizando a metodologia de estudo de caso (Yin; Gerring), mobiliza os conceitos de repertórios de ação (Abers, Serafim, Tatagiba, 2014), de estratégias empresariais (Mancuso, 2004; 2007) e, sobretudo, as categorias gramscianas de hegemonia, sociedade civil, intelectuais orgânicos, guerra de posição, bloco histórico e Estado ampliado. O estudo demonstra que o MPB atuou como Aparelho Privado de Hegemonia (APH), organizando consensos na sociedade civil e articulando-se com a sociedade política para institucionalizar sua agenda. Foram identificadas práticas híbridas, como produção de dados, formação de gestores, mobilização de mídia, elaboração de guias pedagógicos, alianças com Consed e Undime e ocupação de conselhos estatais, que configuram performances de hegemonia, categoria proposta pela tese a partir da noção de performance originalmente desenvolvida por Charles Tilly, aqui ressignificada para captar a totalidade da ação empresarial. Conclui-se que o MPB foi capaz de, ainda que temporariamente, conquistar hegemonia no campo educacional e institucionalizar sua agenda, revelando que os empresários também inovam em repertórios de ação coletiva e que é necessário ampliar os estudos sobre a incidência de atores não estatais na formulação de políticas públicas.

Palavras-chave: Movimento Pela Base. Empresariado. Políticas Educacionais. Hegemonia. Performances de Hegemonia.

ABSTRACT

This dissertation analyzes how the *Movimento Pela Base* (MPB) built its capacity to influence the National Curriculum Policy Reform (RPCN), particularly in the formulation and implementation of the *Base Nacional Comum Curricular* (BNCC), between 2013 and 2018. The research stems from concerns about the role of business foundations in Brazilian educational policy, investigating the repertoires and strategies employed by the MPB as a form of collective business action. Using the case study methodology (Yin; Gerring), it mobilizes the concepts of repertoires of action (Abers, Serafim, Tatagiba, 2014), business strategies (Mancuso, 2004; 2007) and, above all, Gramscian categories such as hegemony, civil society, organic intellectuals, war of position, historical bloc, and the expanded State. The study demonstrates that the MPB acted as a Private Apparatus of Hegemony (APH), organizing consensus within civil society and articulating with political society to institutionalize its agenda. Hybrid practices were identified, such as data production, training of administrators, media mobilization, preparation of pedagogical guides, alliances with Consed and Undime, and the occupation of state councils, which configure *performances of hegemony*, a category proposed in this dissertation based on the notion of performance originally developed by Charles Tilly, here redefined to capture the totality of business action. The conclusion is that the MPB was able, albeit temporarily, to achieve hegemony in the educational field and institutionalize its agenda, revealing that entrepreneurs also innovate in repertoires of collective action and that further studies are needed on the influence of non-state actors in the formulation of public policies.

Keywords: Movimento Pela Base. Business Sector. Educational Policies. Hegemony. Performances of Hegemony.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese do processo de construção da pesquisa	Erro! Indicador não definido.
Figura 2 – Atividades listadas por uma das interlocutoras entrevistadas	Erro! Indicador não definido.
Figura 3 - Possíveis ações dos empresários em defesa de seus interesses	Erro! Indicador não definido.
Figura 4 - Foto da Capa do Documento que não foi homologado pelo MEC em 2014	Erro! Indicador não definido.
Figura 5 - Síntese da trajetória de formulação da Base Nacional Comum Curricular	Erro! Indicador não definido.
Figura 6 - Composição do MpB em 2018.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 7 - Organizações que compuseram o Movimento Pela Base no período de 2015 a 2018	Erro! Indicador não definido.
Figura 8 - Relação de atores do MpB, membros do TPE.....	23
Figura 9 - Agentes públicos e privados presentes no Movimento TPE e no Movimento Pela Base (2017).....	Erro! Indicador não definido.
Figura 10 - Currículo Lattes – Cleuza Rodrigues Repulho	Erro! Indicador não definido.
Figura 11 - Currículo Lattes – Maria Helena Guimarães de Castro	Erro! Indicador não definido.
Figura 12 - Perfil de Cesar Callegari na rede social profissional LinkedIn.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 13 - Representação Visual dos Vínculos de atores com diferentes organizações – Múltiplas Afiliações	Erro! Indicador não definido.
Figura 14 - Página do Relatório da Fundação Lemann, 2014, com informações sobre a Base Nacional Comum Curricular	25
Figura 15 - Foto da página do Relatório que destaca ações da Fundação Lemann em relação a Base Nacional Comum Curricular.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 16 - Foto do Relatório da Lemann (2014) que contempla a participação da Lemann no processo de discussão da BNCC	Erro! Indicador não definido.
Figura 17 - Frentes de trabalho segundo a Fundação Lemann.....	32
Figura 18 - Algumas ações desenvolvidas em relação à Base Nacional	33

Figura 19 – A importância de uma BNCC para a política curricular do país	33
Figura 20 - A importância da produção de consensos	34
Figura 21 - Destaque para o argumento da importância da BNCC, do processo de construção e da leitura crítica realizada por especialistas	35
Figura 22 - Homologação da Base Nacional Comum Curricular	36
Figura 23 - Importância da BNCC e da parceria construída com outras organizações	38
Figura 24 - Pesquisa no site de buscas	45
Figura 25 - Nova Escola reforçando que a BNCC permanece na agenda mesmo num cenário de instabilidade.....	53
Figura 26 - Reforço da Mídia sobre a participação de Milhões nas Consultas Públicas realizadas.....	51
Figura 27 - Nova Escola oferece dicas para orientar a participação nas audiências que debatiam a BNCC	Erro! Indicador não definido.
Figura 28 - Foto de Registro da Pesquisa do termo “Base Nacional”	54
Figura 29 - Reportagem do Consed que divulga a ação de Secretarias de Educação discutindo a Base Nacional – com apoio técnico de documentos do Movimento Pela Base	126
Figura 30 - Foto da Reportagem de cobertura do DIA D da Base no RS.....	126
Figura 31 - Capa do Roteiro da Discussão Nacional, em que se observa a participação do Consed, da Undime e do MEC.....	127
Figura 32 - Imagem do Site do Movimento pela Base, que evidencia a conexão com outros sites (inclusive do MEC), além de Informações gerais sobre a BNCC	Erro! Indicador não definido.
Figura 33 - Capa do Guia de Implementação da Base Nacional Curricular.....	129
Figura 34 - Relação de parceiros que promovem e financiam a formação de jornalistas que cobrem eventos educacionais	59
Figura 35 - Temáticas em debate nas matérias sobre a BNCC publicadas pela Folha de São Paulo em 2015.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teses/dissertações consideradas relevantes para esta pesquisa	109
Quadro 2 - Artigos científicos extraídos de instituições que atuam na área da Educação	110
Quadro 3 - Evidências e materiais observados	Erro! Indicador não definido.
Quadro 4 - Censo bienal	Erro! Indicador não definido.
Quadro 5 - Repertórios e conceitos gramscianos	Erro! Indicador não definido.
Quadro 6 - Síntese das Instituições que compuseram o Movimento Pela Base ..	Erro! Indicador não definido.
Quadro 7 - Teses que empregam a expressão “Fundação Itaú” no título e/ou utilizam a instituição como referência para análise empírica.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 8 - Teses que utilizam a expressão “Ayrton Senna” no título e/ou utilizam a instituição como referência para análise empírica.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 9 - Relação de Intelectuais Orgânicos do Movimento Pela Base (2013-2018)	116
Quadro 10 - Síntese de viagens realizadas por burocratas do Estado em ações/eventos realizados pelo Movimento Pela Base	19
Quadro 11 - Relação entre sites e domínios, de acordo com Araujo (2022)	Erro! Indicador não definido.
Quadro 12 - Relatórios da Fundação Lemann (2013-2018).....	24
Quadro 13 - Repertórios e performances de ação e interação.....	40
Quadro 14 - Reportagens e/ou materiais informativos divulgados pela Nova Escola a partir da busca por “BNCC” no sítio da Revista.....	112
Quadro 15 - Síntese das ações envolvendo Consed e Undime, por meio de articulação que envolveu o MpB.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 16 - Reportagens sobre a BNCC encontradas no site do Consed.	118
Quadro 17 - Principais peças publicitárias veiculadas para construção de consenso e legitimação da proposta da BNCC pelo MpB	65
Quadro 18 - Síntese dos repertórios adotados pelo Movimento Pela Base e outros APH para construção do consenso na sociedade civil	76
Quadro 19 - Intelectuais com relação próxima ou que são integrantes diretos do MpB	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE SIGLAS

ABdC	Associação Brasileira de Currículo
Anfope	Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação
ANPEd.	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação
APH	Aparelho Privado de Hegemonia
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
CNE	Conselho Nacional de Educação
Consed	Conselho Nacional de Secretários de Educação
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FL	Fundação Lemann
GERM	Movimento de Reformas Educativas Globais
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IAS	Instituto Ayrton Senna
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MEC	Ministério da Educação
MPB	Movimento Pela Base
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Sem Fins Lucrativos
OS	Organizações Sociais
OSC	Organização da Sociedade Civil
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PNE	Plano Nacional de Educação
RPCN	Reforma da Política Curricular Nacional
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
TPE	TPE
Undime	União Nacional dos Dirigentes Municipais

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	20
1 INTRODUÇÃO	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 Escolha do tema e relação do pesquisador com o tema	32
3.2 O PASSO A PASSO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	Erro! Indicador não definido.
3.3 PERCEPÇÕES SOBRE A CAMINHADA DA PESQUISA	Erro! Indicador não definido.
3.4 Compreender o Fenômeno a partir da análise de um caso:.....	Erro! Indicador não definido.
3.5 Como foram levantados os dados (triangulação de dados).....	Erro! Indicador não definido.
3.6 O PASSO A PASSO DA BUSCA PELOS DADOS E A USO DA TÉCNICA DA TRIANGULAÇÃO:	Erro! Indicador não definido.
4 A PARTICIPAÇÃO DO EMPRESARIADO NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS EM TRÊS RECORTES HISTÓRICOS.....	40
4.1 SEÇÃO 1: 1ª FOTOGRAFIA: OS ANOS 1990 E A EMERGÊNCIA DAS OSC.....	42
4.2 SEÇÃO 2: 2ª FOTOGRAFIA: O PAPEL DO TPE OS ANOS 1990 E A EMERGÊNCIA DAS OSC	44
5 OS REPERTÓRIOS DE AÇÃO EM UM DIÁLOGO ENTRE PERSPECTIVAS: Abers, Serafim e Tatagiba (2014) e Mancuso (2004, 2007).....	49
5.1 O Conceito de Repertórios	Erro! Indicador não definido.
5.2 Repertórios tradicionalmente adotados por movimentos sociais: uma leitura a partir de Abers, Serafim e Tatagiba, 2014	Erro! Indicador não definido.
5.3 A participação dos Empresários e como são lidos os repertórios adotados pelos empresários:	Erro! Indicador não definido.
5.4 Movimento Pela Base: Entre os Repertórios de ação dos Movimentos Sociais e as estratégias, táticas típicas do empresariado.....	Erro! Indicador não definido.
6 A POTENCIALIDADE DE GRAMSCI COMO RECURSO ANALÍTICO PARA COMPREENDER A ATUAÇÃO DO MOVIMENTO PELA BASE EM RELAÇÃO A REFORMA DA POLÍTICA CURRICULAR.....	63
6.1 GRAMSCI: O QUE É E COMO SE CONSTRÓI A HEGEMONIA:.....	64
6.2 BLOCO HISTÓRICO HEGEMONIA – ESTRUTURA E SUPERESTRUTURA O conceito de estrutura e superestrutura de acordo com Gramsci, fundamentais à construção do bloco histórico:.....	67
6.3 ESTADO AMPLIADO: ENTRE A FORÇA E O CONSENSO:.....	70
6.4 DA DISTINÇÃO ENTRE A SOCIEDADE POLÍTICA E A SOCIEDADE CIVIL: UMA ABORDAGEM QUE COMBINA AÇÕES EM AMBAS AS ESFERAS:.....	73

6.5 OS APARELHOS PRIVADOS DE HEGEMONIA.....	77
6.6 OS INTELECTUAIS ORGÂNICOS.....	84
7 A MORFOLOGIA E A CARACTERIZAÇÃO DO MOVIMENTO PELA BASE COMO APH; E OS REPERTÓRIOS DE AÇÃO E INTERAÇÃO NA SEQUÊNCIA.....	Erro!
Indicador não definido.	
7.1 FORMAÇÃO DO MOVIMENTO PELA BASE: SURGE UM APH	Erro! Indicador não definido.
7.1.1 O contexto de surgimento do Movimento pela Base e os atores envolvidos	Erro! Indicador não definido.
7.1.2 A autodefinição do Movimento e os eixos norteadores de suas ações	Erro!
Indicador não definido.	
8 A CONSTRUÇÃO DA BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR: A SOCIEDADE CIVIL E OS APARELHO PRIVADOS DE HEGEMONIA EM LUTA PELA HEGEMONIA	106
8.1 AÇÕES DO MPB EM DIREÇÃO À CONQUISTA E MANUTENÇÃO DA HEGEMONIA EM TORNO DA PROPOSTA DA POLÍTICA CURRICULAR – BNCC	Erro! Indicador não definido.
Reirmos aqui um capítulo todo que falava sobre Gramsci... Revisar este capítulo e, incluir algumas aproximações, sem detalhar mt, pq em tese, isso está detalhado noutro capítulo.	
Erro! Indicador não definido.	
8.2 REPERTÓRIO DE AÇÃO: A ALIANÇA COM PESSOAS E INSTITUIÇÕES	Erro!
Indicador não definido.	
8.2.1 Narrando O Processo De Construção Da Hegemonia: Como Participar Da Disputa Pela Direção Da Política - A importância das alianças para a formação da vontade coletiva	Erro! Indicador não definido.
8.3 O PAPEL DOS APARELHOS PRIVADOS DE HEGEMONIA (APH) NA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO	Erro! Indicador não definido.
8.4 ATUAÇÃO EM REDE: ALIANÇAS COM ATORES HÍBRIDOS E ESTATAIS (Consed, Undime, CNE, MEC).....	Erro! Indicador não definido.
Aqui apresentar que os APH não são estáticos... ver caderno .	
Erro! Indicador não definido.	
8.5 O PAPEL DOS INTELECTUAIS ORGÂNICOS COMO ARTICULADORES DO CONSENSO	137
8.6 A RELAÇÃO DOS INTELECTUAIS E O TRÂNSITO EM DIFERENTES INSTITUIÇÕES NO PERÍODO DE 2013 A 2018.....	18
8.7 MÍDIA E DIFUSÃO DO PROJETO POLÍTICO DEFENDIDO: ENVOLVER A SOCIEDADE CIVIL, MOBILIZAR A OPINIÃO PÚBLICA PARA ATINGIR A SOCIEDADE POLÍTICA E INSTITUCIONALIZAR AS AÇÕES NO ESTADO	22
8.8 A PARTICIPAÇÃO DA REVISTA NOVA ESCOLA: CONSTRUÇÃO, PRODUÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	45

9 INVESTIR NA DIFUSÃO: O PAPEL DAS MÍDIAS E DA COMUNICAÇÃO NA DIFUSÃO DAS.....	45
9. 1 O PAPEL DOS JORNALISTAS:.....	45
9.2 A CONTRIBUIÇÃO DA FOLHA DE SÃO PAULO PARA LEGITIMAR E CONSTRUIR O CONSENSO SOBRE A BNCC:.....	61
9.3 O USO DO YOUTUBE COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO.....	63
9.4 AS DIFERENTES LINGUAGENS A SERVIÇO DA DIFUSÃO DAS IDEIAS	71
9.6 SINTESE DOS REPERTÓRIOS	73
10 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
7.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS.....	87

APRESENTAÇÃO

Quando nasce uma tese...

Meados de 2016. O consenso de que a escola precisava ser transformada e a promessa de uma reforma redentora disseminava-se pelas redes de ensino do país. Cada rede, a seu modo, organizava-se para as discussões sobre o currículo: mobilizações, escolha de representantes, trocas e diálogos. O doutorando que aqui escreve, então professor de uma rede de ensino do interior do RS, passou a integrar uma Comissão de Redação do Currículo, representando docentes da cidade. Grandes expectativas se construía: estava em nossas mãos decidir o conteúdo da escola pública. Parecia uma oportunidade para congregar diferentes perspectivas e construir uma nova visão de educação. Tudo isso impulsionado pela Lei 13.005/2014, o Plano Nacional de Educação.

Um projeto ousado como esse exigia estudos e leituras. Recebíamos cartilhas, manuais e textos orientadores distribuídos pelos gestores, em especial pela Undime. Em paralelo, acontecia uma mobilização nacional para discutir a Reforma. Seminários e eventos traziam especialistas que anunciavam que a mudança estava em curso. Em um desses encontros, a palestrante convidada era Cleusa Repulho, ex-secretária de educação e professora universitária, que discursava como uma “especialista” em educação. À época, ninguém questionou sua presença ou a origem de seu discurso. Só mais tarde soubemos de sua vinculação ao Movimento pela Base (MPB) e a Fundação Lemann.

No município, outros eventos e formações envolveram coordenadores e professores multiplicadores, preparados por instituições externas. Repulho e outros consultores traziam um repertório técnico consistente, defendendo a BNCC como solução para reorganizar o ensino. As formações vinham acompanhadas de materiais didáticos e cartilhas, e nos mobilizávamos em torno de uma questão central: como expressar, no documento curricular, nossas concepções sobre educação? Tentamos inserir interesses locais em colunas adicionais de habilidades e objetivos, tornando o texto mais denso, mas não nos parecia possível discutir os sentidos mais profundos da proposta.

As consultas online promovidas pelo Governo Federal tiveram baixa participação na nossa Rede, embora reforçadas pela Secretaria Municipal. As reuniões da Comissão ouviam os demais professores, mas as sugestões só eram incorporadas quando estavam alinhadas a uma visão já estabelecida. Ao final, o documento com nossas “peculiaridades” foi homologado pelo Conselho Municipal de Educação.

Foi apenas depois de todo esse processo, Dia D, consultas, palestras, formações com presença de membros do MPB, que emergiram críticas antes invisíveis, especialmente em seminários externos à rede. Surgiram então os questionamentos: quem eram os atores por trás daquela proposta? Quais interesses estavam em jogo? Como um grupo relativamente restrito conseguia conduzir uma mudança dessa magnitude?

Essa pequena história ilustra como instituições têm participado ativamente das decisões que transformam a educação, muitas vezes de forma quase imperceptível. A correnteza em direção à consolidação de hegemonias, reforçada por discursos técnicos e bem elaborados, tende a silenciar questionamentos. Poucas vezes somos convidados a olhar microscopicamente para os fundamentos das instituições políticas e suas práticas, indagando por que determinados atores se comportam como se comportam e quais resultados produzem.

Como professor e militante em defesa de uma educação pública, justa e democrática, não posso concordar com processos que nos impedem de ver além do que está posto. Para isso, é preciso ciência, análise crítica e reflexão. Senão, qualquer educação serve. Como adverte a obra de Alice: “Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”. Daí o peso das ideias, que orientam ações e políticas, inclusive projetos de sociedade. É assim que nasce uma tese.

1 INTRODUÇÃO

A partir de 2011, o Ministério da Educação (MEC) iniciou discussões internas motivadas pelos resultados e indicadores da educação brasileira. Grupos de trabalho foram constituídos com o objetivo de propor mudanças, sobretudo no currículo da Educação Básica, com atenção especial ao Ensino Médio, historicamente um dos maiores desafios para os formuladores de políticas no país.

Esse debate ganhou centralidade com a formulação do novo Plano Nacional de Educação (PNE), exigido após o fim da vigência do PNE 2001-2010. Embora o Projeto de Lei (PL) 8.035/2010 tenha sido enviado ao Congresso em dezembro de 2010, o novo Plano foi aprovado apenas em junho de 2014 (Lei 13.005/2014), após quatro anos de intensas discussões parlamentares e mobilização de organizações da sociedade civil e de conselhos educacionais. Esse processo abriu uma janela de oportunidades para grupos interessados em incidir sobre a política educacional.

É nesse contexto que surge o Movimento pela Base (MPB), criado em 2013 sob protagonismo da Fundação Lemann, que exerceu papel estratégico desde sua concepção. Entre 2013 e 2018, o MPB esteve diretamente envolvido nas diferentes fases do ciclo de políticas públicas: da formação da agenda e formulação de alternativas até a implementação da Reforma da Política Curricular Nacional, que se consolidou com a sanção da Lei 13.415/2017, referente ao novo Ensino Médio.

A origem do MPB remonta a seminários realizados em Yale (EUA) e em Campinas/SP, nos quais se discutiu a experiência internacional do Common Core como referência para o debate curricular brasileiro. Para evitar resistências ao protagonismo direto da Fundação Lemann, outras instituições foram mobilizadas, entre elas o Todos Pela Educação (TPE), a Fundação Unibanco, a Fundação Roberto Marinho e o Instituto Inspirare, conformando uma rede de alianças com grande capacidade de incidência. Nos primeiros anos, a Fundação Lemann atuou como secretaria executiva do MPB, hospedando inclusive o site do movimento em seu domínio e participando do Conselho Deliberativo.

O MPB interessa pelo que representa: uma instituição criada para liderar e organizar a ação coletiva empresarial em torno de uma política específica, a

Reforma da Política Curricular Nacional (RPCN¹). Trata-se de uma mudança qualitativa na forma como o empresariado se organiza coletivamente para incidir sobre a educação pública, transformando interesses privados em consensos amplos e em políticas públicas.

Entre 2013 e 2018, o MPB assumiu protagonismo na RPCN, que resultou na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e na Reforma do Ensino Médio. Após cinco anos de disputas políticas e institucionais, esse processo impactou diretamente os currículos de mais de 180 mil escolas em todo o país. Nesse período, além da promulgação do novo PNE, o Brasil atravessou uma grave crise política que culminou no impeachment da presidenta Dilma Rousseff, registrou seis ministros diferentes no MEC e vivenciou o fortalecimento de tensões ideológicas, como a ascensão do movimento Escola Sem Partido em 2015. Apesar dessas instabilidades, a Reforma Curricular seguiu seu curso sob forte influência do MPB.

A proposta mais ampla desta pesquisa é compreender como as fundações empresariais atuam para incidir sobre as políticas educacionais no Brasil. Para tanto, adota-se o Movimento pela Base (MPB) como unidade de análise empírica, tomando sua trajetória na Reforma da Política Curricular Nacional (RPCN) como caso exemplar. O MPB, constituído e coordenado por fundações empresariais, permite observar em detalhe os repertórios de ação, as interações com o Estado e a sociedade civil e os mecanismos de construção de consenso que caracterizam a incidência empresarial no campo educacional. Como argumenta Gerring (2007, p. 1), “às vezes o conhecimento aprofundado de um exemplo individual é mais útil do que o conhecimento fugaz de um número maior de exemplos”. Assim, a escolha do estudo de caso se justifica pela possibilidade de analisar, a partir de um exemplo concreto, como as fundações empresariais estruturam estratégias e constroem legitimidade para influenciar políticas. A pergunta que orienta esta pesquisa é: como o Movimento pela Base constrói sua atuação para incidir sobre a Reforma da Política Curricular Nacional (RPCN)? O foco não está em explicar a mudança de políticas em abstrato, mas

¹ Optamos por essa expressão para designar as Reformas ocorridas entre 2013 e 2018 na Política Nacional de Currículo no Brasil. A Reforma originou a Base Nacional Comum Curricular e, a Lei 13.415/2017 que alterou não só o Currículo, mas a proposta de Ensino Médio no Brasil. A expressão, portanto, abrange esses processos.

em compreender, com base nesse caso empírico, como fundações empresariais mobilizam repertórios de ação e interação para moldar a formulação de políticas educacionais.

O interesse empresarial nas políticas educacionais tem mobilizado pesquisas em diferentes frentes: relação público-privado, gestão democrática, neoliberalismo e educação. A literatura destaca as redes de governança (Avelar; Ball, 2019), a redefinição do papel do Estado (Adrião; Peroni, 2005; Caetano; Peroni, 2022; Caetano, 2017), a influência de organismos internacionais na formulação de políticas (Dale, 2004) e o avanço do ethos empresarial e das narrativas que redefinem o papel da escola, especialmente nas análises sobre o neoliberalismo na educação brasileira.

Ainda que se reconheça o interesse do empresariado e do mercado em moldar a política educacional, observa-se que a literatura não tem se dedicado a analisar de forma sistemática como esses atores atuam para incidir sobre as políticas. Alguns estudos se concentram em movimentos empresariais, mas sem detalhar os modos de ação. Os trabalhos de Tarlau e Moeller (2020) e de Ferreira e Santos (2020), por exemplo, abordam o MPB, mas não exploram os repertórios que estruturam suas práticas. Em outras palavras, não respondem plenamente à questão: de que maneira os empresários, por meio de suas fundações, têm agido para influenciar e/ou incidir sobre as políticas educacionais?

Nesse ponto, a noção de ação coletiva é fundamental. Como define Tilly (1981, p. 17), trata-se de situações em que grupos confiam e aplicam recursos para alcançar fins comuns. Mais do que a simples mobilização de recursos, interessa aqui o conceito de “repertórios” (Tilly, 1978, p. 156), entendido como o conjunto de formas historicamente disponíveis de ação. Essa dupla chave analítica permite situar o MPB como um ator coletivo empresarial que combina recursos e repertórios específicos para incidir sobre a política curricular. Embora tais categorias tenham sido tradicionalmente aplicadas ao estudo de movimentos sociais, elas também podem ser mobilizadas para compreender a atuação de atores empresariais.

Nesse sentido, Tatagiba e Abers (2014) mapearam repertórios de movimentos sociais no governo Lula, enquanto Mancuso (2007) analisou as técnicas, táticas e estratégias políticas mobilizadas pelo empresariado no Brasil. A diferenciação entre o vocabulário e os conteúdos analíticos aplicados aos

movimentos sociais e à ação empresarial mostra-se limitada, na medida em que práticas empresariais podem combinar e ressignificar repertórios oriundos de ambas as esferas. Essas ações revelam a relação entre sociedade civil e Estado e, portanto, são fundamentais para compreender como se dão os processos de incidência. Contudo, enquanto a literatura tende a enfatizar prioritariamente a interface com o Estado, o caso do MPB evidencia que parte significativa de sua atuação ocorreu também no interior da sociedade civil, espaço decisivo para a construção de consensos.

É justamente nesse ponto que as contribuições de Antonio Gramsci se tornam centrais. Seus conceitos – hegemonia, consenso, intelectuais orgânicos, aparelhos privados de hegemonia, guerra de posição e bloco histórico – oferecem ferramentas potentes para analisar a disputa educacional em curso. Gramsci compreende as lutas políticas não como confrontos episódicos, mas como processos históricos de construção e disputa pela direção moral, cultural e política da sociedade.

Ao compreender o Estado em sua forma ampliada, Gramsci evidencia que a sociedade civil (Fontes, 2018) é o terreno privilegiado da luta pela hegemonia. Diferente da perspectiva liberal, Gramsci a entende como arena estratégica, onde os grupos sociais disputam a direção moral, intelectual e política da sociedade. É na sociedade civil que os grupos dominantes organizam práticas, produzem sentidos e difundem concepções de mundo capazes de orientar a ação coletiva, apresentando como universais interesses que são, em essência, particulares.

Nesse processo, a expansão dos aparelhos privados de hegemonia (APHs) torna-se decisiva: fundações, institutos empresariais, organizações da sociedade civil e think tanks atuam como mediadores estratégicos entre interesses privados e políticas públicas. Gramsci permite captar essa dinâmica ao conectar as forças econômicas às formas de organização da vida social, destacando como determinados grupos impõem suas concepções como se fossem naturais, generalizando valores e projetos específicos.

Sua contribuição está também na capacidade de pensar o entrecruzamento das formas de organização da vida social, fornecendo subsídios para apreender determinações diversas, econômicas, políticas, culturais e simbólicas, que se manifestam de maneira combinada nas disputas

pela hegemonia. Assim, analisar concretamente a organização das lutas em suas múltiplas formas associativas e compreender como se constroem consensos.

Essa chave de leitura ilumina a centralidade da sociedade civil na disputa pelas políticas educacionais: é nesse espaço que se forjam consensos e se neutralizam resistências, antes mesmo de que propostas cheguem à sociedade política (governo, parlamento, burocracia estatal). A disputa, portanto, não ocorre apenas “dentro” do Estado, mas também na sociedade civil, onde se definem os termos do debate, os discursos legítimos e os projetos que podem ser institucionalizados.

A análise gramsciana permite compreender o Movimento pela Base (MPB) não apenas como uma articulação em rede de atores empresariais, mas sobretudo como um aparelho privado de hegemonia, inserido na sociedade civil e voltado à disputa pela direção intelectual, moral e política da educação. Nessa perspectiva, a atuação do MPB evidencia a capacidade do empresariado de ressignificar práticas de ação coletiva, articulando repertórios diversos – que vão do lobby e da advocacy tradicionais às estratégias pedagógicas, midiáticas e simbólicas – para construir consensos em torno de um projeto educacional específico. Trata-se de um movimento que combina táticas e técnicas oriundas tanto do campo empresarial quanto de repertórios historicamente associados aos movimentos sociais, projetando-os sobre o terreno da educação pública. A partir da lógica gramsciana, essa combinação revela como os interesses corporativos, apresentados como universais, são legitimados na sociedade civil e posteriormente institucionalizados na sociedade política, convertendo-se em políticas públicas.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os repertórios de ação e as estratégias do MPB entre 2013 e 2018, compreendendo-o como aparelho privado de hegemonia empresarial e identificando como influenciou o processo de formulação da RPCN. Desdobram-se daí objetivos específicos: mapear a constituição do MPB; identificar os repertórios de ação empregados; examinar suas interações com a sociedade civil e a sociedade política; e discutir a potencialidade da teoria gramsciana para interpretar tais práticas.

Do ponto de vista metodológico, adota-se uma abordagem qualitativa, fundamentada no estudo de caso (Gerring, 2007; Yin, 2010), aliada a métodos mistos que permitem articular diferentes etapas de coleta e análise de dados.

A pesquisa busca contribuir para os estudos de políticas públicas ao demonstrar que as categorias de Antonio Gramsci oferecem um recurso analítico fundamental para compreender a atuação empresarial, de caráter corporativo, na disputa por hegemonia educacional. Além da contribuição teórica, desenvolve-se uma análise empírica orientada à reconstrução dos repertórios de ação e das interações promovidas pelo MPB, visando compreender as estratégias utilizadas para construir consenso na sociedade civil e posteriormente institucionalizá-lo no Estado.

A tese organiza-se da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a revisão de literatura sobre a RPCN e a atuação empresarial na política educacional, destacando lacunas e contribuições desta pesquisa. Em seguida, descrevem-se os caminhos metodológicos, com ênfase no estudo de caso e na triangulação de evidências. O capítulo seguinte recupera a trajetória da participação empresarial nas políticas educacionais desde os anos 1990, evidenciando a ampliação de sua influência em recortes históricos e destacando que as práticas e formas de atuar foram sendo modificadas. Na sequência, discute-se a teoria dos repertórios de ação, articulando aportes dos estudos sobre movimentos sociais e da ação empresarial, apontando seus limites e indicando a necessidade de recorrer a Gramsci. O capítulo posterior apresenta a contribuição gramsciana para compreender os repertórios empresariais, situando o MPB em uma coalizão mais ampla de aparelhos privados de hegemonia. Desenvolve-se, então, a caracterização do MPB como APH, detalhando sua composição institucional e sua centralidade na RPCN. A parte empírica reconstrói os repertórios e interações do movimento, articulando teoria e evidências. Por fim, as considerações finais retomam a discussão teórica e destacam as contribuições da tese, entre elas a originalidade de analisar o empresariado como movimento de ação coletiva e a relevância de Gramsci para compreender a dinâmica contemporânea das políticas públicas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo desta seção é apresentar, de forma sintética, a Revisão de Literatura que fundamenta e orienta a construção desta tese. Todo projeto de pesquisa exige planejamento cuidadoso, começando pela formulação de uma questão clara, capaz de delimitar um problema viável e pertinente. A partir dela, inicia-se a leitura exploratória da produção existente, etapa decisiva para situar a investigação no campo, identificar tensões e dialogar com autores e perspectivas relevantes. Esse movimento, denominado Revisão de Literatura consiste em um mapeamento crítico que evita a sensação de “descoberta da roda” e permite compreender o que já foi produzido, onde estão as convergências e quais caminhos permanecem em aberto. Mais do que listar produções, a revisão exige critérios explícitos de busca, seleção e exclusão, porque é ela que ancora o percurso investigativo (ALVES, 1992). Nas Ciências Humanas e Sociais, essa exigência é ainda mais urgente, já que se trata de campos permeados por pré-noções e percepções simplistas, alimentadas pelo senso comum. Como adverte Santos (1993), é comum ceder ao conforto das ideias vulgares recobertas de jargão filosófico e às noções pseudocientíficas. Daí a necessidade de superar preconceitos idealistas e adotar lentes analíticas capazes de romper com dualismos simplistas.

No presente estudo, a revisão buscou identificar como a literatura da Educação e das Ciências Sociais tem abordado a participação de fundações empresariais e sua incidência na formulação da política curricular no Brasil, tomando o Movimento pela Base (MPB) como unidade de análise privilegiada (Gerring, 2007). O processo se deu a partir de duas estratégias: a) busca na Biblioteca de Teses e Dissertações da CAPES; e b) busca por artigos científicos em repositórios (Google Acadêmico/Scholar) e periódicos qualificados (A1, A2, A3, A4 e, excepcionalmente, B1). A busca envolveu descritores considerados-chave: “Base Nacional”, “Movimento pela Base”, “Base Comum”, “Política Curricular” e “Reformas”. Utilizaram-se operadores booleanos “AND” e “OR”, além de recorte temporal entre 2013 e 2024, filtrando áreas de conhecimento (Educação; Sociologia; Antropologia; Ciência Política). Foram identificadas 43 teses/dissertações e 85 artigos científicos, dos quais se selecionaram 23 teses/dissertações e 22 artigos com relação direta ao objeto.

A literatura converge em pontos essenciais. Há consenso em reconhecer a BNCC como campo de disputa política e ideológica, com forte presença de atores privados e redes empresariais. Tarlau e Moeller (2020) demonstram como “recursos materiais, produção de conhecimento, poder da mídia e redes formais e informais” operaram para “filantropizar o consenso” em torno da BNCC, isto é, tornar “técnicos” os debates e construir adesão entre altos funcionários governamentais, viabilizando a aprovação em ritmo acelerado. Ferreira e Santos (2020), ao examinar produções científicas e documentos em mídias eletrônicas, evidenciam a capilaridade do MPB, o envolvimento de sujeitos e instituições públicas e privadas e a intencionalidade de formar consensos orientados por uma nova sociabilidade capitalista. Cóstola e Borghi (2018) analisam o então Movimento Todos Pela Base (nome original do MPB), identificando discursos e agentes, e concluem que reformadores empresariais definem problemas e ofertam “soluções”, abrindo campos de atuação com a efetivação da BNCC. D’Ávila (2018) mapeia agentes públicos e privados e descreve mecanismos de condução das políticas no processo de elaboração da BNCC, listando protagonistas como Itaú/Unibanco, Natura, Fundação Roberto Marinho, Fundação Lemann, Instituto Ayrton Senna, CONSED e UNDIME. Camila Grassi (2022), por sua vez, interpreta o MPB no interior de um modelo de governança de Estado que hibridiza burocracias, mercados e redes, mostrando como a rede do MPB produz valores, normas e técnicas que estruturam a governança da política educacional e ampliam a privatização da política e da educação básica.

Esse conjunto de estudos também dialoga com uma tradição crítica sobre a reconfiguração das fronteiras entre público e privado. Trabalhos como os de Peroni (2018; 2021) destacam impactos do neoliberalismo na redefinição do papel do Estado; Avellar & Ball (2017) caracterizam arranjos heterárquicos de governança nos quais o Estado compartilha decisões com atores privados; Michetti (2020) mobiliza Bourdieu para mostrar como se formam consensos e como críticas são silenciadas na disputa curricular. Caetano (2019; 2020; 2023) mapeia redes de influência e mostra o papel catalisador da Fundação Lemann e de “redes dentro de redes” na construção da BNCC.

Do ponto de vista empírico, os estudos oferecem evidências convergentes: (i) produção de conhecimento e indicadores financiados por fundações; (ii) uso estratégico de mídia (iii) recrutamento de especialistas e

ocupação de instâncias estatais e híbridas (CNE, MEC, CONSED, UNDIME); (iv) parcerias e formação junto a atores públicos; (v) capilaridade territorial por meio de programas e projetos articulados às redes estaduais (mapeados por Cóstola); (vi) normatizações que viabilizam arranjos de implementação (Grassi, 2022). Tarlau e Moeller ainda documentam eventos transnacionais (ex.: seminários estratégicos) e inspirações no Common Core como parte da engenharia de convencimento em torno da BNCC.

Apesar da riqueza de dados, esses trabalhos raramente investigam o “como fazer” do MPB. Em Ferreira & Santos (2020), a ênfase recai sobre consenso e privatização; em Cóstola & Borghi (2018), sobre discursos, agentes e aberturas de mercado; em D’Ávila (2018), sobre influências e mecanismos no processo; em Camila Grassi (2022), sobre governança e privatização da política; e em Tarlau & Moeller (2020), sobre a filantropização do consenso. Nenhum desses estudos dissecar sistematicamente os repertórios de ação e interação do MPB como combinação orgânica: material, discursiva, midiática, relacional e institucional, tampouco reconstrói em chave gramsciana de “aparelho privado de hegemonia” inserido nas interações socioestatais.

Além disso, a literatura ainda não reconheceu plenamente a centralidade da sociedade civil neste processo. O MPB não atua apenas sobre instâncias estatais: ele disputa a direção moral e intelectual da política educacional no interior da sociedade civil, convencendo, formando e difundindo consensos em espaços que vão além do Estado. Atores como fundações empresariais, organizações híbridas (CONSED e UNDIME), meios de comunicação e associações científicas foram incorporados a esse processo, criando condições para que a proposta curricular fosse apresentada como inevitável e desejável. Essa dimensão da disputa na sociedade civil permanece pouco explorada pela literatura, ainda que seja decisiva para compreender como o MPB constrói sua forma de atuação para incidir sobre a RPCN.

Assim, a revisão indica avanços importantes, mas também sugere que a análise da atuação do MPB ainda carece de maior detalhamento. Faltam investigações centradas nos repertórios específicos mobilizados pelo Movimento, na organicidade com que eles se combinam e na forma como atravessam sociedade civil e sociedade política. Também permanecem ausentes análises das interações socioestatais em sua dinâmica prática: como

os repertórios do MPB se traduzem em ações que influenciam a Reforma da Política Curricular Nacional (RPCN). É nesse espaço que esta tese se insere, buscando suprir tais ausências por meio de um olhar gramsciano² e de seus leitores que permite compreender o MPB como *aph*, atuando de modo a articular alianças, construir consensos e neutralizar resistências no processo de produção da política educacional. É nesse sentido que apostamos em Gramsci³

Esta tese contribui para o campo das políticas educacionais ao propor uma análise original do Movimento pela Base (MPB) como aparelho privado de hegemonia empresarial. Diferentemente dos estudos anteriores (Tarlau; Moeller, 2020; Ferreira; Santos, 2020; Cóstola; Borghi, 2018), que identificaram o papel do empresariado na Reforma Curricular, mas não detalharam o modo de atuação, este trabalho busca reconstruir empiricamente os repertórios de ação mobilizados pelo MPB e suas interações com a sociedade civil e a sociedade política. Além disso, mobiliza categorias gramscianas – hegemonia, sociedade civil, aparelhos privados de hegemonia e guerra de posição – como recurso analítico para compreender como interesses privados foram convertidos em consensos sociais e, posteriormente, em políticas públicas. Assim, a tese oferece tanto uma contribuição teórica, ao expandir o uso de Gramsci para os estudos de políticas públicas, quanto empírica, ao sistematizar os repertórios empresariais em um caso revelador.

² A tese foi construída a partir da obra de Gramsci, traduzida no Brasil, especialmente por Coutinho. Mas também contemplou leitores reconhecidos no Brasil por trajetória de estudos da obra do italiano, como é o caso de Bianchi (2008), Fontes (2008; 2010; 2018; 2020); Simionatto (2006), Acanda (2006), dentre outros.

³ Importante destacar que Antonio Gramsci é muito mobilizado, especialmente no Campo da Educação. Mas conforme Magrone (2006) os estudos se concentram muito mais no Gramsci pedagogo do que no Gramsci que contribuiu para pensar as relações de poder e política na sociedade do seu tempo. Na esteira, Fontes em seus textos destaca os usos e desusos dos conceitos gramscianos e, reclama a importância do uso vigilante dos conceitos, para evitar distorções.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentamos o desenho metodológico da pesquisa, explicitando escolhas, procedimentos, fontes de evidência e critérios de análise, bem como a posição do pesquisador em relação ao objeto. Buscamos justificar cada decisão de forma transparente e coerente com as perguntas de pesquisa.

3.1. Escolha do tema e relação do pesquisador com o tema

Nesta subseção, situamos o leitor sobre a relação do pesquisador com o objeto de pesquisa. A escolha do tema é uma das primeiras preocupações de quem busca empreender uma pesquisa. A realidade é muito ampla e pode ser compreendida a partir de múltiplas abordagens metodológicas e de uma diversidade de referenciais teóricos que iluminam a construção do conhecimento. Escolher o tema numa investigação social requer explicitar a justificativa do porquê pesquisar, a relevância do fenômeno e as contribuições potenciais para a área (Gil, 2002; 2008), avaliando implicações, oportunidades e compromissos.

A opção por estudar a Reforma Curricular nasce na graduação em Ciências Sociais e se prolonga no mestrado, quando realizei um estudo sobre o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos e sua relação com a Base Nacional Comum, então em construção. Desde 2015, mantive uma relação próxima com as discussões sobre a BNCC, como professor da rede municipal (compondo a comissão do Documento Orientador Curricular) e da rede estadual (formações da SEDUC/RS, “Dia D” e eventos). Essas vivências motivaram perguntas analíticas e ofereceram acesso a materiais e atores, mas exigiram autocontrole de vieses, reforçando a necessidade de triangulação e registro rigoroso de evidências.

Ao ingressar no doutorado, as disciplinas de Políticas Públicas reforçaram o interesse e convergiram para a pergunta “como”, levando à delimitação do objeto (o MPB) e à opção por um estudo de caso qualitativo, em coerência com a natureza processual, relacional e contextual do fenômeno investigado.

3.2. Passo a passo dos procedimentos metodológicos

A qualidade de um trabalho científico depende da delimitação do problema, da revisão da literatura, e de procedimentos sistemáticos para explorar, analisar, interpretar e explicar o fenômeno. O percurso metodológico desta tese compreende: (i) posicionalidade; (ii) desafios do percurso; (iii) escolha das lentes analíticas (repertórios de ação, ação coletiva empresarial e categorias gramscianas); (iv) definição do estudo de caso (MPB como unidade de análise); (v) triangulação de dados e múltiplas fontes de evidência.

Figura 1 - Síntese do processo de construção da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

3.3. Percepções sobre a caminhada da pesquisa (reflexividade e escolhas)

Esta seção apresenta o delineamento metodológico, com ênfase na abordagem e nos procedimentos técnicos. Escrever uma tese demanda planejar métodos e

técnicas coerentes com a pergunta formulada. Em ciência, nada é dado: tudo se constrói, inclusive o próprio problema.

Daí a importância de uma revisão de literatura consistente, que reconheça o já produzido, evite repetições e identifique lacunas. Minha experiência docente e a participação em debates sobre a BNCC favoreceram o acesso ao campo, mas também exigiram procedimentos de controle de viés (triangulação de fontes, distinção entre experiência e evidência, e explicitação de critérios de inclusão de documentos).

As “lentes” selecionadas (repertórios de ação e interação; ação coletiva empresarial; categorias gramscianas) são justificadas enquanto desenho metodológico e serão mobilizadas analiticamente nos capítulos teóricos e de resultados, evitando sobrecarregar a seção metodológica com discussões conceituais extensas.

3.4. Compreender o fenômeno a partir de um estudo de caso

Com o tema delimitado, definiu-se a unidade de análise: a atuação do MPB como ator que incidiu na Reforma da política curricular nacional. Diante da natureza das perguntas “como” e “por que”, o estudo de caso (Yin, 2001; Gerring, 2007) se mostrou adequado, por investigar o fenômeno em seu contexto real, com múltiplas fontes de evidência e fronteiras tênues entre caso e contexto.

À luz de Yin, estudo de caso é uma “investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Essa estratégia é indicada quando (i) o pesquisador não tem controle sobre os eventos; (ii) as questões são do tipo “como/por que”; e (iii) o número de variáveis é maior do que os pontos de observação, exigindo múltiplas fontes de evidência e uma cadeia de evidências bem documentada. Yin também distingue projetos de caso único e de casos múltiplos, bem como desenhos holísticos (uma única unidade de análise) e embutidos, e recomenda táticas de qualidade: validade de constructo (triangulação, revisão por pares, base de dados do estudo), validade interna, validade externa (generalização analítica, não estatística) e confiabilidade (protocolo e banco de dados do estudo). Nesta tese, seguimos essas diretrizes: empregamos triangulação de

fontes, mantivemos registro da cadeia de evidências e utilizamos proposições teóricas para orientar coleta e análise.

Gerring (2007), por sua vez, conceitua o estudo de caso como “um estudo intensivo de uma única unidade (um caso) com o propósito de iluminar uma classe maior de fenômenos semelhantes”. O caso é uma unidade espacialmente e temporalmente delimitada e pode ser selecionado por diferentes lógicas (típico, crucial/decisivo, desviado, revelador, mais/menos provável). A ênfase recai na “alavancagem causal” obtida por meio de exame intensivo, do rastreamento de processos (process tracing) e da identificação de mecanismos, reconhecendo os trade-offs entre profundidade (intensidade) e amplitude (comparação). Com Gerring, explicitamos a inferência: usamos o MPB como caso intensivo para lançar luz sobre formas contemporâneas de incidência de fundações empresariais em políticas educacionais.

O caso ilumina processos macrossociais (participação de fundações empresariais nas decisões do Estado), permitindo reconstruir e mapear os repertórios, motivações e arranjos que sustentaram a institucionalização da RPCN. Justificamos o desenho como “caso único, revelador/crucial” (Yin/Gerring): revelador, porque torna acessíveis repertórios e interações pouco documentados durante a Reforma Curricular; e crucial, porque o MPB opera em um policy stream decisivo (RPCN), servindo como teste exigente de hipóteses sobre ação empresarial em educação.

No teste de qualidade recomendado por Yin, a abordagem é qualitativa e analítica, evitando causalismo estrito e privilegiando mecanismos que conectam sociedade civil e sociedade política. Para validade de constructo, combinamos múltiplas fontes e mantivemos um banco de dados do estudo (tabelas, textos, sínteses);

A coleta de dados e a aplicação da técnica da triangulação de dados foi um ponto central nesta pesquisa. Conforme destaca Yin (2001, p. 120), “[...] um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências”. O uso de várias evidências corrobora para a validação do estudo e para a captura da complexidade do caso que está sendo analisado. No sentido clássico, a triangulação é entendida como o emprego sistemático de múltiplas fontes, métodos, investigadores e/ou perspectivas teóricas para examinar o mesmo

fenômeno, buscando corroboração, complementaridade e densidade explicativa (Denzin, 1978). Além de aumentar a credibilidade/validade de constructo (Yin, 2001), a triangulação contribui para os critérios de rigor nas pesquisas qualitativas, credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade, conforme Lincoln e Guba (1985).

Seguindo Denzin (1978), distinguimos: (a) triangulação de dados (por tempo, espaço e pessoas); (b) triangulação de investigadores; (c) triangulação teórica; e (d) triangulação metodológica (dentro do método e entre métodos). Nesta tese, operacionalizamos três planos principais:

- Triangulação de dados: combinamos documentos institucionais (MPB, Fundação Lemann, MEC, CNE, Consed, Undime), registros e mídias digitais (sites, relatórios, cursos/planos de aula, repositórios), mídia tradicional (p. ex., *Folha de S.Paulo*), canais e redes sociais (YouTube, LinkedIn, Instagram) e documentos oficiais (normativas, atas, pareceres). Delimitamos a dimensão temporal (2013–2018) para identificar mudanças de composição e de repertórios, e a dimensão de atores (CNE, MEC, Consed/Undime, OSCs e fundações).
- Triangulação metodológica: análise documental sistemática, entrevistas semiestruturadas (com um conselheiro do CNE, um integrante do MPB e um ator do MEC, usadas como instrumento de confirmação), análise de redes/afiliações com apoio do software Gephi para mapear intelectuais vinculados ao MPB e seus vínculos com outros APHs e com a burocracia estatal, e análises de conteúdo de materiais técnicos e comunicacionais.
- Triangulação teórica: articulamos categorias gramscianas (Estado ampliado, hegemonia, APH), estudos de políticas públicas (ciclo de políticas; formação de agenda; implementação) e literatura de repertórios de ação (Abers; Serafim; Tatagiba, 2014; Tilly/Tarrow), combinadas a estudos sobre ação empresarial (Mancuso, 2004; 2007).

Um dos principais benefícios do estudo de caso é justamente seu caráter holístico, que se concretiza quando há adoção de múltiplas lentes analíticas sobre o fenômeno. Yin (2001, p. 121) classifica a triangulação de dados em quatro tipos: “1. de fontes de dados (triangulação de dados); 2. entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores); 3. de perspectivas sobre o mesmo

conjunto de dados (triangulação da teoria); 4. de métodos (triangulação metodológica)”.

Na presente pesquisa, a triangulação de dados envolveu principalmente a pesquisa documental, que foi fundamental para garantir a confiabilidade e a credibilidade das análises. Esta estratégia metodológica permitiu tratar o fenômeno de forma holística e abrangente, assegurando transparência e fidelidade ao objeto de estudo. Como reforçam Denzin (1978) e Minayo (2005), a triangulação amplia o rigor científico e proporciona ao pesquisador uma perspectiva mais completa e menos fragmentada.

Além disso, foi aplicada também a triangulação teórica e metodológica, cruzando diferentes perspectivas analíticas: as abordagens gramscianas, os estudos de políticas públicas e a literatura sobre interações socioestatais (repertórios de ação). Isso permitiu sustentar as inferências, conforme defendido por Yin (2001, p. 121), que recomenda o uso de várias fontes para fortalecer a cadeia de evidências:

qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

A pesquisa documental incluiu materiais que não haviam recebido tratamento analítico anterior, como documentos institucionais do MPB, relatórios da Fundação Lemann, documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC), do Conselho Nacional de Educação (CNE), Consed e Undime. Também foram analisados conteúdos disponibilizados pela Revista Nova Escola e outros veículos de mídia, como reportagens da Folha de São Paulo. Complementarmente, acessaram-se canais de comunicação digital, como Youtube, LinkedIn e Instagram de instituições parceiras. Essa diversidade de fontes permite compreender como o MPB se posiciona e promove suas propostas. A síntese das fontes de evidências está no Quadro 3, abaixo:

Quadro 1 – Evidências e materiais observados

Tipo de Evidência (Dados)	Finalidade na Pesquisa	Exemplos Concretos Utilizados
Documentos institucionais	Analisar a atuação formal do Movimento Pela Base e seus	- Relatórios de atuação e relatórios anuais do MPB - Documentos enviados ao CNE e ao Congresso Nacional

	parceiros institucionais	- Atas de reuniões interinstitucionais - Relatórios de transparência da Fundação Lemann (secretaria executiva do MPB)
Registros em arquivos e mídias digitais	Observar repertórios de ação, produção técnica e comunicação institucional	- Planos de aula e cursos de formação oferecidos por OSCs integrantes do MPB - Documentos e registros nos sites e observatórios mantidos pelo MPB - Postagens e conteúdo no Facebook, Instagram e LinkedIn - Notas, editoriais e posicionamentos de intelectuais vinculados ao movimento - Infográficos e dados quantitativos divulgados em relatórios e mídias do MPB - Entrevistas e artigos publicados em think tanks financiados por OSCs associadas ao movimento
Relatórios de pesquisas e programas financiados	Analisar vínculos entre financiamento e produção de conhecimento técnico	- Pesquisas divulgadas por fundações empresariais e centros parceiros - Relatórios do Ensina Brasil, Fundação Lemann, entre outros programas de formação e liderança educacional
Entrevistas semiestruturadas	Confirmar informações não localizadas em documentos oficiais; validar evidências	- Entrevistas com atores do MEC, do Movimento Pela Base e do CNE - Utilizadas apenas como instrumento de confirmação de dados, sem transcrição ou citação direta, conforme acordo com os interlocutores
Mídia divulgação pública	Compreender a construção do consenso e a narrativa pública do movimento	- Reportagens da <i>Folha de São Paulo</i> e outros veículos - Campanhas de comunicação - Presença do movimento em eventos públicos e fóruns educacionais
Trabalhos de pesquisas anteriores	Revisar a literatura e sintetizar as informações, a fim de localizar lacunas existentes e contribuições possíveis.	- Artigos científicos de periódicos; - Relatórios de pesquisa;

Fonte: elaborado pelo autor.

Na fase de levantamento de dados, também foi realizada a análise de documentos de primeira e segunda mão, conforme classificação de Gil (2002, p. 46). Incluíram-se desde documentos institucionais, atas, regulamentos, até relatórios de pesquisa e tabelas estatísticas. Essa variedade exigiu do pesquisador um olhar crítico e atento ao contexto de produção de cada fonte, reconhecendo que relatórios, mídias e documentos carregam interesses e visões de mundo. Por isso, optou-se por uma leitura crítica, evitando análises ingênuas

e prevenindo riscos como dispersão temática, desorganização dos dados e falta de contextualização

Outro passo importante na coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas com atores-chave⁴ envolvidos na RPCN. Foram entrevistados um representante do CNE, um integrante do MPB e um ator do MEC, com o objetivo específico de confirmar informações não localizadas em documentos oficiais ou cuja fidedignidade era incerta. As entrevistas foram gravadas, mas não foram transcritas ou utilizadas diretamente no corpo do texto, por respeito ao acordo firmado com os interlocutores. Nesses casos, empregamos as entrevistas como fonte de validação.

O levantamento empírico também incluiu um mapeamento sistemático dos intelectuais vinculados ao MPB com o uso do software Gephi para construção de gráficos e representações visuais. Foram analisadas as múltiplas afiliações desses intelectuais a outros aparelhos privados de hegemonia e ao espaço político-institucional, consultando perfis nas plataformas Lattes e LinkedIn. Esse processo revelou variações na composição do Movimento ao longo do tempo, o que também foi representado visualmente. Essa vertente operou como triangulação de dados e de métodos, pois cruzou bases públicas de currículo, documentos institucionais e visualizações de rede, permitindo identificar nós centrais, pontes e mudanças temporais nas conexões.

O processo de investigação envolveu duas fases distintas: O primeiro momento foi dedicado a conhecer o objeto de estudo, reunindo informações sobre o MPB, suas composições e as relações entre os atores institucionais e individuais. No segundo momento, focou-se na identificação dos repertórios de ação coletiva, observando como o MPB promoveu sua agenda e construiu consensos na sociedade civil. Em ambas as fases, a lógica foi interativa coleta → ordenação/exibição dos dados → inferência/checagem → refinamento teórico.

A triangulação foi fundamental ao longo de todo o processo, não apenas para descrever e compreender, mas também para analisar criticamente as

⁴ Esse foi um desafio: os atores de algumas organizações, demonstraram resistência em aceitar o convite para entrevista. E quando conseguimos acessá-los, foi sob a condição de não terem sua identidade revelada e/ou no mínimo não ser realizada análise do conteúdo do seu discurso/fala.

evidências e confrontá-las com as categorias analíticas presentes na literatura sobre ação coletiva e políticas públicas.

Em síntese, a triangulação aqui não se limitou à “convergência” de achados; ela funcionou como estratégia de corroboração, complementação e explicitação de mecanismos, permitindo rastrear processos e reduzir vieses típicos de estudos sobre arenas híbridas (sociedade civil/sociedade política). Isso fortalece a cadeia de inferência do estudo de caso, ancorando as conclusões em um conjunto robusto e diversificado de evidências.

Como todo estudo de caso, esta pesquisa apresenta limitações quanto à generalização estatística de seus resultados. A escolha do MPB fundamenta-se, contudo, na noção de caso crucial (Yin, 2005; Gerring, 2007), capaz de revelar mecanismos mais amplos de ação empresarial em políticas públicas. A validade das conclusões foi reforçada pelo uso da triangulação metodológica, que combinou análise documental (relatórios empresariais, documentos oficiais e mídias), entrevistas e registros de eventos públicos. Essa estratégia permitiu reduzir vieses das fontes e identificar convergências e contradições nos discursos. Reconhece-se, ainda, que a análise se restringe ao período de 2013 a 2018; entretanto, a inclusão de eventos posteriores serve para demonstrar a continuidade da disputa hegemônica. As limitações, portanto, não enfraquecem os achados, mas situam seus alcances e reforçam a robustez das informações.

4 A PARTICIPAÇÃO DO EMPRESARIADO NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS EM TRÊS RECORTES HISTÓRICOS

O objetivo deste capítulo é resgatar a participação do empresariado nas políticas educacionais, especialmente entre os anos 1990 e meados de 2006, evidenciando como essa atuação se transformou ao longo do tempo. A ideia central é que os empresários adaptaram e ressignificaram seus repertórios de ação, ampliando sua capacidade de influência sobre a formulação de políticas e desenvolvendo novas estratégias de disputa e intervenção. A elaboração deste capítulo dialoga diretamente com a provocação feita pela banca de qualificação, que indagou: o que têm feito os empresários de diferente hoje, a ponto de justificar a retomada de uma agenda de pesquisa já explorada nos anos 1990?

A presença empresarial nas decisões do Estado tem raízes históricas e não se apresenta de forma meramente pragmática. Desde a década de 1970, o discurso empresarial influencia as políticas educacionais, tendo como exemplo emblemático a teoria do capital humano (Becker, Schultz), que concebe o sujeito como capital a ser investido, de modo a atender às demandas do mercado. Trata-se do ethos empresarial, que molda modos de ser, pensar e agir, difundindo-se como valor social e fortalecendo o espírito do capitalismo (Ruiz, 2007).

No Brasil, esse movimento se intensifica a partir das Reformas do Estado na década de 1990, quando o país adere ao ideário neoliberal. As reformas promoveram uma reconfiguração das relações entre Estado, sociedade e mercado, com políticas de austeridade e abertura a parcerias com organizações não estatais. Nesse contexto, ganharam destaque as Organizações da Sociedade Civil (OSC), entre elas as fundações empresariais, que passaram a interagir mais diretamente com o Estado e a contribuir para a execução de políticas públicas.

Diversos autores (Olsson, 1971; Bianchi, 2007; Offe & Wiesensthal, 1984; Mancuso, 2004; Fontes, 2010, 2019; Diniz, 1978; Boschi, 1979; Diniz & Boschi, 2004; Boschi, Diniz & Santos, 2000) oferecem bases teóricas para compreender como os interesses empresariais são organizados e traduzidos em ação coletiva. Outros estudos (Motta, 2020; Freitas, 2014; Shiroma, 2015; Peroni, 2003, 2016; Ball, 2012) analisam especificamente a ação empresarial na educação. É importante destacar que, embora a participação do empresariado em políticas públicas anteceda os anos 1990, é nesse período que as mudanças se tornam mais significativas, em parte por ser a primeira década após a Constituição de 1988 e pela crise que afetava diversos Estados no cenário internacional.

Partimos, assim, da hipótese de que: a) nos anos 1990, as ideias da Nova Gestão Pública e as Reformas do Estado abriram janelas de oportunidade para a atuação das OSC, incluindo as fundações empresariais, sobretudo na área da assistência social e da educação infantil, enquanto a educação básica permaneceu relativamente blindada à sua influência direta; b) a partir dos anos 2000, os empresários passam a se organizar em coalizões e alianças estratégicas, com o objetivo de influenciar as políticas de Estado, tendo no Todos Pela Educação (2006) a expressão mais clara dessa reorganização; c) em 2013,

com o Movimento Pela Base, os empresários inauguram uma nova forma de atuação, ao organizar-se para incidir diretamente sobre uma política específica, a Reforma da Política Curricular Nacional (RPCN).

Nesse sentido, defendemos que a atuação empresarial passou por mudanças qualitativas: nos anos 1990, consolidou-se a institucionalização da sua participação; em 2006, formaram-se alianças estruturadas e coalizões de maior alcance, a exemplo do Todos Pela Educação; e, a partir de 2013, inaugura-se uma estratégia voltada para políticas específicas, representada pelo MPB, que constitui o foco desta tese. O caso do MPB exemplifica a emergência de novos repertórios de ação e uma nova forma de atuação, baseados na formação de consensos construídos por meio de alianças e combinações de interações entre sociedade civil e sociedade política.

Essas mudanças foram fundamentais para evitar rupturas ou tensionamentos que poderiam surgir de alterações abruptas em um campo altamente institucionalizado como o da educação. Organizamos este capítulo em duas seções: (a) a década de 1990, marcada pela transformação do Estado brasileiro e pela abertura à participação de atores não estatais na provisão de serviços e na formulação de políticas, momento de “guerra de posição” (Gramsci) em que os empresários se articulam como aparelhos da sociedade civil; (b) a fundação do Todos Pela Educação em 2006, que evidencia uma ação estratégica voltada à construção de hegemonia no campo educacional, por meio de alianças e blocos históricos. O MPB como representa uma adaptação e ressignificação das práticas empresariais, uma nova forma de agir e é objeto deste estudo, terá seus repertórios e modos de agir explorados no capítulo 7 e 8.

4.1 SEÇÃO 1: 1ª FOTOGRAFIA: OS ANOS 1990 E A EMERGÊNCIA DAS OSC

Há uma ampla produção acadêmica (Bresser-Pereira, 1998; Peroni, 2012) que discute a Reforma do Aparelho do Estado (RAE) no Brasil, com destaque para Bresser-Pereira e outros autores que analisam suas diretrizes e impactos, inclusive nas políticas educacionais. Nosso objetivo aqui não é esgotar esse debate, mas recuperar pontos essenciais para compreender a emergência das

Organizações da Sociedade Civil (OSCs) nesse período. Quando tratamos das OSC, aqui recortamos para análise daquelas que tem uma natureza corporativa-empresarial, como é o caso das Fundações Empresariais (FEs), entendidas por Fontes (2010) como formas de participação empresarial voltadas à captura de recursos e oportunidades no Estado. Reconhecemos também a anterioridade dessa relação, evidenciada por estudos sobre o *Sistema S* e entidades como a CNI (por ex., Dreifuss, 1964; Boschi; Diniz).

A presença ampliada das OSCs nos anos 1990 deve ser lida à luz da Crise do Estado (Bresser-Pereira, 1998) e da ascensão da Nova Gestão Pública (NGP), em um contexto de globalização e crise do welfare state (Hobsbawm, 1995), que reconfigurou papéis e arranjos entre Estado, mercado e sociedade civil (Diniz, 2007; Cavalcante e Silva, 2020). Conforme Sano e Abrucio (2008), a NGP se materializa em três eixos fundamentais: a) administração por resultados (metas, indicadores, contratualização); b) pluralidade de provedores e arranjos contratuais com entes públicos não estatais e c) flexibilização gerencial combinada com responsabilização.

No Brasil, esse ideário ganhou forma no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado em 1995 sob coordenação de Bresser-Pereira. O documento enfatizava que:

Reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil (Brasil, 1995, p. 44).

Além disso, o PDRAE previa a “Transferência do setor estatal para o público não estatal, onde assumirão a forma de OSC” (Brasil-MARE, 1995, p. 60). Nesse mesmo sentido, Bresser-Pereira e Grau (1999, p. 16) afirmavam:

A crise do Estado burocrático e a convergência com a crise política revelavam a necessidade de formas de controle social direto sobre a administração pública e o próprio Estado, por meio de organizações de serviço público não estatais.

O arcabouço legal consolidou essa reconfiguração: a LDB (Lei 9.394/96, art. 20, incisos I–IV) abriu espaço a parcerias com instituições privadas sem fins lucrativos; a Lei 9.637/1998 (OS), a Lei 9.790/1999 (OSCIP) e a Lei do Voluntariado (Lei 9.608/1998) institucionalizaram canais formais de cooperação. No plano organizacional, a NGP reposicionou o cidadão de “usuário” a “cliente” (Secchi, 2009), reforçando valores de eficiência, eficácia e competitividade e impulsionando parcerias com OSCs e Fundações Empresariais.

Nesse ambiente, o empresariado se profissionalizou e se articulou por meio do GIFE (fundado em 1989 e institucionalizado em 1995) e do IDIS, que difundiram o conceito de Investimento Social Privado (ISP), repasse voluntário de recursos privados, planejado, sistemático e monitorado, distinto da filantropia tradicional (Nogueira & Schommer, 2009; Souza, 2016). Os censos bienais do GIFE confirmam esse processo de institucionalização: em 1995 havia 25 associados, número que cresceu para 167 em 2023, um aumento de 568%, com aceleração até 2010 e estabilização recente. Como sintetizam Szwako et al. (2016, p. 182), tratou-se de uma transição do nacional-desenvolvimentismo para um modelo centrado no mercado, com impactos diretos nas estratégias de ação coletiva das elites empresariais.

Em suma, as reformas dos anos 1990 não apenas redefiniram o papel do Estado (Peroni, Adrião, 2008, 2006; Peroni, 2021), mas institucionalizaram um arranjo em que OSCs e Fundações Empresariais assumiram papel ativo na execução e cogestão de políticas públicas. Esse processo ressignificou a filantropia em ISP e reconfigurou os repertórios empresariais, pavimentando a passagem, nos anos seguintes, das parcerias generalistas às coalizões estratégicas e, mais adiante, à incidência sobre políticas específicas, trilha que, nesta tese, culmina no Movimento Pela Base.

4.1 A DÉCADA DE 1990: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Os estudos de Cohn (1995) e Peroni e Adrião (2006) analisam as relações entre sociedade e Estado no contexto das reformas e suas implicações nas políticas sociais, incluindo a educação. Peroni e Adrião (2006) criticam a lógica de retração do Estado, defendendo que não se deve “diminuir o que nunca foi grande”. Essa crítica aponta que a presença de atores não estatais, embora institucionalizada, não se deu de forma homogênea entre os setores da administração pública.

Na educação, conforme Domiciano e Adrião (2020), destacam-se três movimentos: a municipalização do ensino fundamental (OLIVEIRA, 1999), a ampliação da presença do setor privado empresarial na definição das políticas (FREITAS, 2014) e a transferência de fundos públicos para instituições privadas.

Essas mudanças impactaram sobretudo a educação infantil, tratada como parte da assistência social, e o ensino superior, áreas em que as OSCs tiveram maior inserção. No caso da educação infantil, a oferta foi cada vez mais transferida para instituições privadas, processo intensificado com o FUNDEF (Emenda Constitucional 14/1996) (PINTO, 2007; ARELARO, 2008; CORRÊA, 2011).

No ensino superior, houve incentivo explícito à expansão do setor privado. Frigotto e Ciavatta (2003, p. 114) apontam que, nos dois mandatos de FHC, houve um aumento de 80% nas matrículas, sendo 76% em instituições privadas. Pereira (2017, p. 46) destaca a gradativa desresponsabilização do Estado, combinada ao estímulo para que universidades públicas adotassem modelos de gestão empresarial, com cobrança de mensalidades, contratos com empresas e outras formas de captação de recursos. Assim, enquanto a educação básica recebeu investimentos e ampliou matrículas (Durham, 1999), o ensino superior público foi fragilizado, abrindo espaço para o crescimento do setor privado.

Ainda assim, o ensino fundamental e o médio permaneceram relativamente “blindados” às investidas de privatização direta, ao contrário do que ocorreu no Chile, que adotou o sistema de vouchers (YANAGUITA, s/ano). No Brasil, embora a educação básica tenha resistido à privatização da oferta, houve forte alinhamento às agendas neoliberais com a implementação do PNE, dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN, 1997), da reforma do Ensino Médio e Técnico (Frigotto; Ciavatta, 2003) e da ampliação dos sistemas nacionais de avaliação (ENEM e SAEB).

Diversos estudos identificam a influência de organismos internacionais como Banco Mundial, Unesco e FMI nesse processo (Roger Dale, 2004; Salberg, 2016). Para Pereira e Souza (2014, p. 221), pesquisas de Oliveira (2001; 2005), Hypolito (2010) e Valente (2011) demonstram que, nos anos 1990, as políticas educacionais foram orientadas por concepções desses organismos, vinculando a educação ao desenvolvimento econômico e promovendo uma lógica instrumental e gerencialista. Frigotto e Ciavatta (2003, p. 97) ressaltam que tais organizações intervieram por meio de grandes eventos, assessorias técnicas e produção documental, sustentando o que os autores chamam de “ditadura do mercado”, em que a sociedade é orientada a competir como se fosse mercado.

Nesse contexto, Mancuso (2004) demonstra a capacidade de articulação do empresariado, tomando como exemplo a atuação da CNI, que revelou coesão

organizativa em torno da agenda neoliberal. Como observa Diniz (2010), empresários aproveitaram a janela de oportunidade aberta pelas reformas para mobilizar-se e pautar políticas, como em 1996, quando, sob liderança de Jorge Gerdau, lançaram o documento *Ação Empresarial*, reiterando os pressupostos liberais para o governo FHC. Esse movimento reforça que, embora heterogêneo, o empresariado brasileiro mostrou-se capaz de organização estratégica e influência direta sobre o Estado.

Nos anos 1990, portanto, observam-se iniciativas que marcam essa aproximação, como a criação da CNI (1991), o projeto “Amigos da Escola” (Fundação Roberto Marinho e Rede Globo) e a Agenda para um Projeto de Desenvolvimento Industrial (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, 1998) (Almeida, 2024). Esses exemplos revelam que, mesmo sem privatizar diretamente a educação básica, o Estado abriu canais de participação e consolidou a presença empresarial na formulação e implementação de políticas públicas.

Nesse período, a noção de “responsabilidade social corporativa” ganha força. Empresas passam a apoiar ONGs, financiar projetos sociais, investir em parcerias público-privadas e fazer lobby por políticas alinhadas a seus interesses, sobretudo em áreas como ensino técnico-profissional e ensino superior. Fontes (2010) lembra que as fundações empresariais atuam como Aparelhos Privados de Hegemonia, operando na sociedade civil para construir consensos e conter resistências sociais. Em perspectiva gramsciana, trata-se de um movimento vinculado ao Estado Ampliado, em que a sociedade civil e a sociedade política se articulam para produzir consenso.

Em síntese, nos anos 1990, o empresariado ampliou sua presença nas políticas educacionais por meio de OSCs e Fundações Empresariais, inserindo-se na execução de serviços, influenciando currículos e avaliações e fortalecendo a lógica gerencialista. Esse processo não resultou em privatização direta da educação básica, mas consolidou uma inflexão histórica: a filantropia empresarial transformada em estratégia política e a organização empresarial consolidada como ator relevante na disputa por hegemonia no campo educacional.

4.2 SEÇÃO 2: 2ª FOTOGRAFIA: O PAPEL DO TPE OS ANOS 1990 E A EMERGÊNCIA DAS OSC

A Política de Reforma do Estado, a institucionalização das OSCs e a criação de entidades representativas do empresariado, como a CNI, inauguraram uma nova forma de incidência desses atores sobre as políticas públicas. Em contraposição às teses que apontam fragilidade do empresariado para organizar ações coletivas, Mancuso (2007) demonstra que, já nos anos 1990, o empresariado se articulava para incidir sobre dimensões econômicas e políticas, influenciando a formulação de políticas públicas. A partir dos anos 2000, observa-se uma inflexão: fundações e institutos empresariais passam a construir alianças para interferir na formação da agenda e nos processos decisórios.

Nesse cenário, destaca-se o caso do Todos Pela Educação (TPE), fundado em 2006 (Martins, 2013) como expressão de capacidades de ação coletiva em amadurecimento. Argumentamos que sua criação ilustra uma mudança qualitativa no modo de atuação empresarial em educação. O TPE tem sido objeto de pesquisas de Martins (2013), Ségala (2018) e Almeida (2024), a primeira resgatando a historicidade do movimento, a segunda reforçando esse percurso, e a terceira analisando sua atuação a partir de relatórios oficiais. Tomamos essas obras como base para sustentar que o TPE não surge de forma espontânea, mas como resultado de um contexto de institucionalização da participação empresarial nas políticas educacionais.

De acordo com Martins (2013), o empresariado brasileiro, descontente com medidas do segundo mandato de FHC, apoiou a eleição de Lula e encontrou no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) um espaço de assessoria ao governo. Almeida (2024) mostra que alguns membros do CDES integraram o grupo fundador do TPE, reivindicando o papel de “porta-voz da educação”. Clementino e Oliveira (2023) reforçam que a política de concertação (o “Conselhão”) abriu canais de proximidade entre governo e elites empresariais, também na educação.

A literatura recente, Almeida (2024); Martins (2013); Ségala (2018); Pinheiro (2018); Peroni (2015); Santana (2023), converge em que o TPE sinaliza uma mudança de escala e de qualidade na incidência empresarial: da prestação

fragmentada de serviços à construção de coalizões com projeto e agenda comuns. Uczack (2021, p. 3) sintetiza essa viragem como “mobilização da iniciativa privada e das organizações do terceiro setor para atuar junto com o Estado no provimento da educação”. Martins (2013, p. 4) define o TPE como uma “aliança nacional apartidária [...] cujo objetivo central é incidir em políticas públicas para a educação básica brasileira a partir da bandeira do direito à qualidade da educação”.

O TPE nasce da investida de grandes empresários que circulavam entre governo e setor privado, defendendo um projeto para a educação. Em chave gramsciana, esse movimento pode ser lido como a conformação de um Aparelho Privado de Hegemonia (APH): Fontes (2010) denomina-o “empresarial”; Santos (2023) caracteriza o TPE como “APH do capital”; e Martins (2009, p. 26) argumenta que o TPE exerce função de “partido político” pela capacidade organizativa e diretiva, formando quadros, socializando ideias e operando na sociedade civil para produzir consenso. Essa leitura teórica não substitui a evidência empírica; antes, a organiza.

Comparado aos anos 1990, o salto é nítido: se antes predominavam doações, patrocínios e prestação de serviços, nos anos 2000 a estratégia desloca-se para a coalizão e o protagonismo. Priscila Cruz, liderança oriunda do movimento Faça Parte, articula instituições dispersas e ajuda a formular uma agenda compartilhada com metas até 2022 (bicentenário da Independência). Essa orientação de longo prazo indica que o TPE não visa apenas “fazer projetos”, mas disputar direção de política pública.

O movimento reúne empresárias/os de grande influência (industrial, financeiro e administrativo), atrai atores estatais (como o MEC e o ministro Fernando Haddad, sócio fundador) e amplia sua base ao integrar Consed, Undime e diversas OSCs. A estratégia de recrutamento valoriza ex-secretários de educação, burocratas de alto e médio escalão e especialistas com trânsito interinstitucional. Pinheiro (2018) e Santana (2023) destacam a governança em rede e a combinação de expertises como pilares da capacidade de incidência. Peroni (2015) problematiza o efeito dessa aproximação sobre as fronteiras entre público e privado.

Na prática, forma-se uma relação de interdependência: as OSCs reforçam o poder do TPE; o TPE amplifica a visibilidade e a legitimidade das OSCs

parceiras. O discurso da “qualidade da educação” opera como bandeira aglutinadora que legitima a presença empresarial no interior da política educacional. Nora & Uczack (s.d.) qualificam o TPE como think tank que supre a fragmentação preexistente por meio de: a) redes interdependentes com atores e instituições; b) alianças com entidades como Fiesp e Febraban; c) parcerias com redes de comunicação e jornalistas especializados; d) quadros que transitam entre burocracia estatal, empresas e organizações; e e) uso estratégico de arenas como o CDES.

Em síntese, o TPE inaugura uma nova fase de adaptação das práticas empresariais para incidir sobre políticas públicas: de ações dispersas para a coalizão organizada, de prestação de serviços para a direção de agenda, combinando recursos materiais, autoridade epistêmica e capilaridade relacional. Esse arranjo abriu caminho para a etapa seguinte, ilustrada pelo Movimento pela Base (MPB), que inaugura uma forma ainda mais estruturada de organização e ressignificação das práticas adotadas para incidir sobre uma política específica.

Antes, contudo, de analisarmos diretamente o MPB, é necessário discutir a noção de repertórios de ação, que servirá como chave interpretativa para compreender como tais práticas se manifestam. É a partir dessa discussão teórica, em diálogo com as tradições de estudos sobre movimentos sociais e sobre ação coletiva empresarial, que poderemos situar o MPB como ator e explorar a contribuição gramsciana para compreender sua atuação na Reforma da Política Curricular.

5 OS REPERTÓRIOS DE AÇÃO EM DIÁLOGO: MOVIMENTOS SOCIAIS, EMPRESARIADO E A POTENCIALIDADE DE GRAMSCI

Este capítulo apresenta os aportes teóricos necessários para compreender como o Movimento pela Base (MPB) atuou na Reforma da Política Curricular. Para isso, colocamos em diálogo duas tradições analíticas: (i) a noção de repertórios de ação e interação presente nos estudos sobre movimentos sociais (Abers, Serafim e Tatagiba, 2014) e (ii) a análise da ação coletiva empresarial, desenvolvida por Mancuso (2004; 2007). Argumentamos que ambas oferecem contribuições relevantes, mas isoladamente não são suficientes para explicar a atuação do MPB, que assume um caráter híbrido e

específicos. Nesse sentido, defendemos que a teoria gramsciana fornece um recurso analítico mais potente, pois permite compreender como tais práticas se articulam na construção da hegemonia.

Nosso objetivo é, portanto, apresentar as bases conceituais que ajudam a compreender “como o MPB atuou para incidir sobre a Reforma da Política Curricular”. Partimos da noção de repertórios de ação e interação (Abers, Serafim e Tatagiba, 2014) e das técnicas e táticas empregadas pelos empresários (Mancuso, 2004; 2007), relacionando-as com o caso do MPB, que surge da articulação de fundações empresariais (FE) para intervir diretamente sobre uma política pública.

Sustentamos que os repertórios tradicionalmente observados nos movimentos sociais, como protestos e mobilizações, e as estratégias usuais do empresariado, como advocacy e lobby, são, separadamente, insuficientes para explicar a atuação do MPB. A análise requer considerar tanto as categorias desenvolvidas para entender os movimentos sociais quanto aquelas aplicadas à ação empresarial, já que o MPB combina práticas de ambos os campos.

É preciso, portanto, observar simultaneamente:

- as ações adotadas (os repertórios),
- as interações promovidas (quem participa e como se relaciona),
- as dinâmicas complexas do processo de incidência sobre políticas públicas.

Grande parte das análises privilegia apenas um ator ou instituição, desconsiderando o caráter relacional e as ações articuladas que caracterizam o MPB. Como alerta Marques (2003), é necessário adotar uma perspectiva relacional e superar fronteiras analíticas rígidas.

Assim, utilizamos como base o mapeamento de Abers, Serafim e Tatagiba (2014), que amplia o conceito de repertórios de ação coletiva, relacionando-o às técnicas e estratégias do empresariado sistematizadas por Mancuso (2004; 2007). No capítulo seguinte, dialogaremos ainda com a teoria de Gramsci, que expande essa análise ao evidenciar a articulação entre sociedade civil e sociedade política, bem como os processos de direção e consenso que fundamentam a hegemonia.

A ação coletiva, entendida como práticas e estratégias organizadas para influenciar decisões públicas, é observada tanto em movimentos sociais

(Tatagiba, Serafim e Abers, 2014) quanto em organizações empresariais (Mancuso, 2004; 2007). No entanto, a literatura tem tratado esses atores de modo distinto: aos movimentos sociais, a análise da ação coletiva; ao empresariado, uma leitura restrita a interesses econômicos, lobby ou influência institucional. O MPB desafia essa separação, pois evidencia que grupos empresariais também se organizam coletivamente e desenvolvem repertórios para incidir sobre o Estado e as políticas públicas.

Defendemos, portanto, a tese de que o MPB adota repertórios que combinam elementos tanto do mundo corporativo quanto dos movimentos sociais. Sua atuação articula sociedade civil e sociedade política, mobiliza intelectuais orgânicos e investe em ações combinadas que atravessam estrutura e superestrutura. É nesse ponto que a teoria gramsciana se torna central: ao propor uma leitura ampliada do Estado e da hegemonia, Gramsci permite compreender como essas práticas híbridas produzem consenso e direção política.

A organização do capítulo segue a seguinte estrutura: i. revisão do conceito de repertórios; ii. análise dos repertórios tradicionalmente utilizados pelos movimentos sociais (Abers, Serafim e Tatagiba, 2014); iii. discussão dos repertórios de ação empresarial (Mancuso, 2004; 2007), incluindo advocacy, lobby, produção de conhecimento e ocupação de espaços institucionais; iv. demonstração das limitações dessas abordagens quando aplicadas ao MPB, evidenciando sua atuação híbrida e estratégica; v. conclusão, sintetizando as contribuições do capítulo e apontando a necessidade de novas abordagens que integrem perspectivas dos movimentos sociais, da ação empresarial e da teoria gramsciana.

5.1 O Conceito de Repertórios

A literatura reconhece que as políticas públicas e o Estado são permanentemente tensionados por diversos atores que exercem pressão sobre suas decisões. O Estado não é neutro, mas o resultado de disputas na sociedade civil, onde grupos buscam tanto ocupá-lo, moldá-lo estrategicamente ou influenciar suas decisões. Para isso, mobilizam diferentes estratégias e repertórios que lhes permitem: (i) colocar em evidência problemas públicos; (ii)

oferecer alternativas e soluções; e (iii) incidir sobre a implementação das políticas.

Um mesmo problema público pode suscitar diferentes propostas, defendidas por grupos com interesses distintos. Para fortalecer sua influência, esses grupos frequentemente se organizam coletivamente em torno de objetivos comuns: “[...] atores construiriam a ação coletiva, à medida que se comunicam, produzem e negociam significados, avaliam e reconhecem o que têm em comum, e tomam decisões” (Alonso, 2009).

Cohen e Arato (1992) ressaltam que a ação coletiva não se limita ao confronto direto com o Estado. Ela envolve também a criação de mecanismos de participação e influência na sociedade civil, como os meios de comunicação, o debate público e a formação de consensos. Isso desloca o foco de uma leitura centrada no conflito para uma perspectiva que inclui também cooperação e negociação.

A ação coletiva pode, em síntese, ser definida como a convergência de interesses e a coordenação de esforços para influenciar decisões públicas ou criar espaços institucionais de participação: “[...] a grande maioria de estudiosos da política democrática concorda que, de um modo ou de outro, partidos políticos, grupos de interesse e organizações cívicas influenciam significativamente a política pública” (Maia, 2009, p. 87).

Nesse campo, Alonso (2012) revisita o conceito de repertórios de ação coletiva, originalmente formulado por Charles Tilly (1976). Ela mostra como o conceito foi ressignificado ao longo do tempo, passando de uma leitura estruturalista, centrada em restrições institucionais, para incorporar dimensões culturais, simbólicas e relacionais. Esse percurso conferiu ao conceito centralidade na sociologia política.

Na formulação inicial, Tilly (1976) definia repertórios como “políticas de agir”: o conjunto de formas conhecidas e disponíveis para a ação política em um dado contexto histórico. Ele já apontava seu caráter dinâmico e historicamente situado, não são fixos nem universais. Alonso (2012) lembra que toda mobilização é inevitavelmente política, e que mesmo em análises mais estruturais Tilly reconhecia o papel da agência dos atores sociais.

Um exemplo ilustrativo é trazido por Alonso (2009): uma passeata pode ser um repertório de baixo risco em uma democracia consolidada, mas altamente

perigoso em regimes autoritários, nos quais alternativas radicais, como a guerrilha, podem parecer mais seguras. Isso evidencia que a escolha dos repertórios depende não só de estruturas políticas e culturais, mas também da percepção dos riscos e da eficácia das ações em cada contexto.

Com o tempo, Tilly rejeitou explicações economicistas ou psicossociais e avançou para uma abordagem relacional e dinâmica. Mudanças nos repertórios, segundo ele, podem significar transformações sociais mais amplas. Nos anos 1990, respondeu às críticas culturalistas desenvolvendo o conceito de “repertórios de confronto”, moldados por interações em conflito, memórias coletivas, arranjos políticos e acordos sobre legitimidade. Nos anos 2000, passou a enfatizar também as performances: escolhas estratégicas que modificam repertórios e ajustam-nos às conjunturas.

Assim, os repertórios possuem caráter histórico e relacional. Eles estruturam relações humanas em conflitos sociais, articulam dimensões simbólicas, experiências, redes de apoio e aprendizados acumulados. Tilly usa a metáfora da linguagem rudimentar: o repertório é familiar a seus usuários, mas pode soar estranho a quem não compartilha dessa prática (Tilly, 1978, p. 156). Mudam lentamente, em processos de rotinização e standardização, incorporando práticas eficazes e abandonando as menos produtivas (Alonso, 2012).

Segundo Tilly (2008), repertórios variam em função de interesses, organização, mobilização e oportunidades disponíveis, sempre limitados pelas condições históricas e contextuais. As performances, em especial, traduzem escolhas estratégicas: cada inovação resulta de experiências anteriores, aprendizados e ajustes ao ambiente.

Definidos como “as maneiras pelas quais as pessoas agem juntas em busca de interesses compartilhados” (Goulart, 2023, p. 41), os repertórios envolvem tanto o que os atores fazem em conflito quanto o que sabem sobre como agir e o que os outros esperam que façam (Goulart, 2023, p. 51). Essa dimensão cultural reforça a necessidade de descrevê-los empiricamente em detalhe, considerando eventos, contextos e atores.

Embora originalmente voltado para movimentos sociais, o conceito pode ser útil para analisar organizações híbridas que não se enquadram em categorias tradicionais, como empresas, ONGs ou movimentos sociais. No caso do MPB,

trata-se de uma coalizão de fundações empresariais que, mesmo sem fins lucrativos, defendem interesses privados na esfera pública. Isso reforça a importância de compreender como tais atores ressignificam e combinam repertórios.

Nesse sentido, o caso do MPB ilustra a necessidade de considerar adaptações e inovações: ele articula repertórios típicos de movimentos sociais e estratégias corporativas. Como lembram Tarlau e Moeller (2020), a influência filantrópica transcende a lógica do lucro imediato, atuando como movimento global de fundações que reformulam a educação pública à sua imagem.

Para além de Tilly, Clemens (2010) destaca a relevância dos repertórios organizacionais: a eficácia da ação depende do modelo organizativo escolhido, que pode gerar mudanças incrementais ou radicais, de acordo com o contexto. Dowbor (2006) reforça que essa escolha não é mecânica, mas estratégica, revelando inovação e adaptação.

Portanto, a ressignificação dos repertórios observada nas fundações empresariais e no caso do MPB evidencia um processo dinâmico de adaptação ao ambiente político. Esse processo transcende os limites dos repertórios tradicionais dos movimentos sociais e demanda uma abordagem capaz de integrar diferentes tradições teóricas.

5.2 Repertórios tradicionalmente adotados por movimentos sociais: uma leitura a partir de Abers, Serafim e Tatagiba (2014)

No início da pesquisa surgiram dúvidas sobre o enquadramento do objeto, já que essa definição impacta a revisão da literatura e todo o percurso analítico. Embora o MPB se autodenomine movimento, seus vínculos com o setor empresarial indicam que ele não corresponde a um movimento social clássico, tampouco a uma empresa.

A análise de sua constituição jurídica e dos vínculos institucionais revela que o MPB é uma articulação de Fundações Empresariais (FE), enquadradas formalmente como Organizações da Sociedade Civil (OSC). Contudo, o conceito de OSC é amplo e heterogêneo. Seguindo Fontes (2010), consideramos as fundações empresariais como organizações sem fins lucrativos, mas vinculadas ao empresariado e defensoras de interesses privados no espaço público.

Essa caracterização evidencia a natureza híbrida do MPB: uma organização privada na origem e no financiamento, mas com forte atuação pública, incidindo sobre políticas curriculares. Nesse sentido, cabe discutir se seus repertórios convergem ou se distanciam daqueles adotados por movimentos sociais.

Com base em Tarrow (2009) e Alonso (2012), compreendemos que o MPB não se enquadra como movimento social, já que estes são definidos como formas de ação coletiva sustentadas por solidariedades ou identidades compartilhadas, voltadas ao enfrentamento de estruturas dominantes (Abers; Büllow, 2011). O MPB, ao contrário, reforça estruturas existentes e busca legitimar sociabilidades já consolidadas, como indicou nossa revisão de literatura.

Ainda assim, analisar os repertórios tradicionalmente utilizados por movimentos sociais é importante. Essas categorias podem iluminar a atuação do MPB, desde que reconhecidas suas limitações. O objetivo não é deslocar conceitos de forma irrefletida, mas avaliar se ajudam a compreender como fundações empresariais atuam coletivamente.

Optamos por nos apoiar na Teoria do Processo Político (TPP), que considera oportunidades políticas, recursos, repertórios e mobilização, recusando explicações deterministas (Alonso, 2009). Diferente da Teoria dos Novos Movimentos Sociais, que tende a idealizar determinados grupos, a TPP entende a luta política como parte da dinâmica social. Nesse ponto, Gramsci contribui ao mostrar que a hegemonia combina coerção e consenso, assentada em um senso comum que dá sustentação às mudanças na sociedade civil e sua posterior institucionalização na sociedade política.

Tarrow (2009, p. 18) define movimentos sociais como “sequências de confronto político baseadas em redes sociais de apoio e vigorosos esquemas de ação coletiva”. O confronto é central, mas não se restringe à violência: envolve ideologias, socialização de membros e construção de identidades coletivas. Já Abers, Serafim e Tatagiba (2014) ampliam esse escopo, reconhecendo que os movimentos interagem com o Estado não apenas por meio de conflito, mas também através de negociação e colaboração.

Segundo as autoras, as formas de ação coletiva devem considerar desenho institucional, organização da sociedade civil e compromissos políticos

e ideológicos. Elas propõem o conceito de repertórios de interação, destacando quatro rotinas principais:

Quadro síntese dos repertórios mapeados por Abers, Tatagiba e Serafim (2014)

1. Protestos e ação direta – impõem demandas ao Estado, publicizando conflitos, reforçando identidades e demonstrando poder de mobilização.
2. Participação institucionalizada – uso de arenas formais de diálogo, como conselhos e conferências, marcadas por governança compartilhada.
3. Política de proximidade – contatos pessoais com tomadores de decisão, baseados em prestígio, legitimidade ou vínculos sociais. Muitas vezes aproxima-se do clientelismo e do lobby.
4. Ocupação de cargos na burocracia – permite retroalimentar a ação coletiva, pois militantes que ingressam no Estado facilitam conexões e negociações.

Elaborado pelo autor, 2025.

Essas rotinas mostram que os movimentos combinam repertórios e os adaptam ao contexto político. Não se trata de práticas isoladas, mas de arranjos criativos que ampliam as chances de acesso ao Estado.

Aplicar esse mapeamento ao MPB exige cautela. O movimento não se caracteriza por confronto, mas sim por interações colaborativas com atores estatais e por sua capacidade de construir consensos. Assim, o MPB adota alguns repertórios similares, como participação institucionalizada, política de proximidade e ocupação de espaços burocráticos, mas reconfigura-os em função de sua natureza empresarial.

Em resumo, reconhecer os repertórios dos movimentos sociais ajuda a iluminar a atuação do MPB, mas não é suficiente para explicá-la. A análise exige ampliar as categorias, considerando tanto repertórios corporativos (Mancuso) quanto categorias gramscianas, que permitem captar a dimensão da construção de hegemonia.

5.3 A participação dos empresários e os repertórios adotados

Diversos estudos (Boschi; Diniz, 2004; Mancuso, 2004, 2007; Bianchi, 2008) analisam a participação dos empresários como atores políticos, destacando sua capacidade de organização coletiva e de incidência sobre decisões e políticas públicas. Trata-se de um processo político que envolve a mobilização de recursos e estratégias ajustadas às dinâmicas e tensões do contexto, aproveitando janelas de oportunidade.

Os empresários adotam diferentes formas de agir para influenciar o Estado, dentre as quais se destacam o advocacy, o lobby, a produção de conhecimento e a ocupação de espaços institucionais (Mancuso, 2007). Essa atuação reflete um processo de profissionalização da ação política empresarial, que não se limita mais a iniciativas isoladas ou fragmentadas.

Mancuso (2007) enfatiza que o empresariado brasileiro possui capacidade de mobilização e de ação coletiva, contrariando a visão de fragilidade e desorganização que predominava em análises anteriores. Em sua tese de doutorado e em trabalhos posteriores, o autor demonstra que os empresários se organizam em alianças e coalizões, criando estratégias para incidir nos processos decisórios e defender seus interesses.

O quadro a seguir, elaborado por Mancuso (2007), sintetiza as principais formas de ação adotadas pelos empresários em defesa de seus interesses:

Quadro – Formas de ação dos empresários em defesa de interesses

- ***Contato direto com os tomadores de decisões ou seus assessores (em situações formais ou informais, como almoços, jantares, festas etc.).***
- *Contato indireto com tomadores de decisão (cartas, abaixo-assinados, mensagens eletrônicas etc.).*
- *Presença oficial em organismos envolvidos no processo decisório (comissões, grupos de trabalho, conselhos consultivos ou deliberativos).*

- *Elaboração e publicação de documentos que apresentem e justifiquem as reivindicações do empresariado.*
- *Redação e apresentação de projetos.*
- *Participação em audiências públicas.*
- *Campanhas de telefonemas e envio de correspondências aos tomadores de decisão.*
- *Divulgação das demandas empresariais por meio da mídia.*
- *Divulgação pública da posição assumida pelos decisores diante das demandas empresariais.*
- *Formação de coalizões.*
- *Contratação de indivíduos ou firmas especializadas em defesa de interesses.*
- *Promoção de protestos e manifestações.*

Fonte: Mancuso (2007, p. 142).

Essas formas de ação evidenciam que os empresários não atuam apenas nos bastidores do poder, mas mobilizam uma diversidade de repertórios que combinam estratégias institucionais, comunicacionais e até de mobilização social. Algumas dessas práticas, como protestos, coalizões e divulgação midiática, são mais comumente associadas a movimentos sociais, mas também foram incorporadas pelos empresários, o que demonstra um processo de hibridização dos repertórios.

No caso do Movimento pela Base (MPB), essa combinação é ainda mais clara: de um lado, mobiliza práticas típicas do mundo corporativo (advocacy, lobby, participação em conselhos, elaboração de documentos técnicos); de outro, incorpora estratégias de mobilização e formação de consensos que dialogam com repertórios tradicionais dos movimentos sociais (coalizões amplas, campanhas públicas, produção de materiais de difusão).

É nesse ponto que a análise gramsciana se torna fundamental: ela permite compreender que tais práticas não se reduzem a técnicas de pressão ou defesa de interesses, mas fazem parte de um projeto de construção de hegemonia, no qual a sociedade civil é mobilizada para legitimar propostas que, posteriormente, são institucionalizadas na sociedade política. Assim, os repertórios empresariais, ao articularem estrutura e superestrutura, revelam-se como instrumentos de

direção intelectual e moral, caracterizando as fundações empresariais como autênticos aparelhos privados de hegemonia.

5.4 MPB: Entre os repertórios de ação e interação dos movimentos sociais e as técnicas, táticas e estratégias do empresariado

É consenso na literatura que as políticas públicas são construídas em processos longos e complexos, marcados pela influência de experiências anteriores e pela atuação de múltiplos atores que disputam desde a formação da agenda até a implementação das políticas. Nesses processos, diferentes grupos difundem ideias, mobilizam repertórios, constroem arranjos institucionais e criam espaços de participação (Tatagiba; Abers; Silva, s/d).

Entre os atores que se destacam na disputa educacional, figuram os movimentos sociais e as fundações empresariais (FEs). Enquanto os primeiros têm sido objeto de extensa produção acadêmica, entendidos como redes de solidariedade e identidade voltadas à reivindicação de direitos e enfrentamento de estruturas hegemônicas (Tarrow, 2009; Abers; Buller, 2011), os segundos, os empresários organizados coletivamente, receberam menos atenção sistemática. Mancuso (2007), inclusive, defende a necessidade de uma agenda de pesquisa específica sobre a atuação empresarial como ator político.

O Movimento pela Base (MPB) se insere justamente nesse ponto de intersecção. Ele não é um movimento social tradicional, pois não busca confrontar a ordem estabelecida ou reivindicar direitos de grupos subalternos. Tampouco é uma empresa no sentido estrito, já que suas ações não visam lucro direto. O MPB configura-se como aliança de fundações empresariais que se organizam coletivamente para incidir sobre uma política específica: a Reforma da Política Curricular.

Nesse sentido, o MPB mobiliza um repertório híbrido, combinando estratégias típicas dos movimentos sociais (coalizões amplas, campanhas públicas, ocupação de espaços institucionais, produção de consensos) com repertórios empresariais mapeados por Mancuso (2007), como o lobby, a redação de projetos e a contratação de especialistas. O diferencial é que, enquanto movimentos sociais buscam abrir espaço no Estado para demandas

de grupos excluídos, o MPB atua para conservar e expandir valores empresariais no campo educacional, apresentando-os como consensos públicos.

Essa configuração aproxima o MPB do conceito de aparelho privado de hegemonia (Fontes, 2010; Santos, 2023). Sob o discurso de responsabilidade social, as FEs que compõem o movimento exercem função dirigente, articulando sociedade civil e sociedade política em torno de um projeto educativo que atende a uma concepção de mundo empresarial. A ação não se limita a pressionar o Estado: busca moldar o senso comum, disputar ideias e consolidar consensos, criando as condições para que propostas empresariais sejam institucionalizadas.

Dessa forma, o MPB extrapola os limites das abordagens tradicionais. Por um lado, as categorias de repertórios de ação coletiva (Abers; Serafim; Tatagiba, 2014) ajudam a compreender sua dimensão relacional e o caráter experimental de suas práticas. Por outro, as técnicas e estratégias empresariais (Mancuso, 2004; 2007) permitem analisar o uso de instrumentos de lobby, advocacy e influência institucional. Contudo, ambas permanecem insuficientes se tomadas isoladamente.

É nesse ponto que a teoria gramsciana se revela um recurso analítico mais potente. Gramsci mostra que a disputa política não se limita à coerção, mas envolve sobretudo a produção de consenso e a construção de hegemonia. O MPB, ao combinar repertórios empresariais e práticas dos movimentos sociais, exemplifica uma estratégia de “guerra de posição”, na qual a sociedade civil é mobilizada para sustentar uma determinada concepção de mundo. Essa atuação não se reduz à defesa de interesses imediatos: constitui um projeto de longo prazo de direção intelectual e moral, no qual os empresários se apresentam como intelectuais orgânicos da sociabilidade capitalista.

Assim, compreender o MPB exige uma leitura que vá além da tipologia de repertórios de Tilly ou da análise das estratégias empresariais. É necessário articular essas contribuições à perspectiva gramsciana, capaz de capturar a complexidade da ação coletiva empresarial no campo educacional, marcada pela disputa de consensos e pela construção de hegemonia.

5.5 Conclusão: Repertórios e Hegemonia

A análise desenvolvida neste capítulo buscou articular duas tradições de estudos que, até recentemente, permaneceram relativamente apartadas: a literatura sobre repertórios de ação coletiva nos movimentos sociais (Abers; Serafim; Tatagiba, 2014) e as análises da ação política do empresariado (Mancuso, 2004; 2007). Ambas oferecem contribuições relevantes para compreender como diferentes atores incidem sobre as políticas públicas. No entanto, como demonstrado, nenhuma delas, isoladamente, é suficiente para explicar a atuação do Movimento pela Base (MPB). De um lado, os repertórios descritos por Abers, Serafim e Tatagiba iluminam a dimensão relacional, interativa e experimental das práticas coletivas. Eles permitem observar como grupos sociais criam, combinam e inovam formas de ação para ampliar seus espaços de influência. De outro, Mancuso fornece um instrumental fundamental para compreender a ação coletiva empresarial, ressaltando as técnicas e estratégias por meio das quais os empresários se organizam, articulam interesses e exercem pressão sobre o Estado, seja pelo lobby, pelo advocacy, pela produção de conhecimento ou pela formação de coalizões.

Contudo, ao observar o MPB, percebe-se que sua atuação não se restringe a repertórios típicos dos movimentos sociais nem às estratégias empresariais convencionais. O movimento opera como um ator híbrido, que combina repertórios múltiplos e age em uma fronteira difusa entre sociedade civil e sociedade política. Essa configuração exige um referencial capaz de compreender tanto as ações diretas quanto o processo de produção de consensos e legitimação.

É nesse ponto que a teoria gramsciana se mostra decisiva. Gramsci propõe analisar a política como um processo de construção e manutenção da hegemonia, no qual a coerção e o consenso se articulam. Para além das ações pontuais, importa compreender como determinados grupos conseguem difundir sua concepção de mundo, moldar o senso comum e apresentar seus interesses particulares como se fossem de toda a sociedade. O MPB, ao articular fundações empresariais, intelectuais orgânicos, órgãos estatais e organizações da sociedade civil, exemplifica esse movimento: não apenas pressiona o Estado,

mas busca construir consensos duradouros sobre a reforma curricular. Como enfatiza Gramsci:

seria possível estudar concretamente a formação de um movimento histórico coletivo, analisando-o em todas as suas fases moleculares (...), representando este trabalho do qual nasce uma vontade coletiva com um certo grau de homogeneidade, o grau que é necessário e suficiente para determinar uma ação coordenada e simultânea no tempo e no espaço geográfico em que o fato histórico se verifica” (Gramsci, 1975, Q.1, §48, p. 59).

Assim, a análise gramsciana permite compreender o MPB como um aparelho privado de hegemonia, que opera na sociedade civil com vistas à institucionalização de suas ideias na sociedade política. A disputa se dá menos pela imposição direta e mais pela capacidade de construir adesões, em um processo de “guerra de posição” no campo educacional.

Em síntese, este capítulo demonstrou que:

1. Os repertórios de ação (Abers; Serafim; Tatagiba, 2014) ajudam a captar a diversidade de estratégias mobilizadas.
2. As técnicas e estratégias empresariais (Mancuso) revelam a capacidade de organização e mobilização do empresariado.
3. A teoria gramsciana, contudo, fornece a chave analítica para compreender como essas práticas se articulam em um projeto de hegemonia, permitindo situar o MPB como parte de um processo histórico mais amplo de direção política e social.

Essa síntese nos permite avançar para o próximo capítulo, no qual aprofundaremos o diálogo com Gramsci e mostraremos como os repertórios do MPB se inscrevem em uma estratégia de construção de hegemonia no campo educacional brasileiro.

6 A POTENCIALIDADE DE GRAMSCI COMO RECURSO ANALÍTICO PARA COMPREENDER A ATUAÇÃO DO MOVIMENTO PELA BASE EM RELAÇÃO A REFORMA DA POLÍTICA CURRICULAR

Antonio Gramsci é um dos principais intelectuais do século XX. Italiano e militante do Partido Comunista, foi preso pelo regime de Mussolini em 1926 e permaneceu encarcerado até poucos dias antes de sua morte, em abril de 1937. Durante esse período, escreveu as *Cartas do Cárcere* e os manuscritos conhecidos como *Cadernos do Cárcere*, obra traduzida no Brasil em seis volumes por Nelson Coutinho, que constitui nossa principal referência, complementada pelas interpretações de leitores brasileiros de Gramsci.

Gramsci se destaca por buscar compreender as formas de organização das lutas a partir da concretude das relações sociais, analisando as transformações nas relações de poder e as estratégias pelas quais essas lutas se travam. Como observa Fontes:

A extensa obra de Antonio Gramsci autoriza que seja considerado como um pensador da política, do poder e do Estado [...]. Em Gramsci, há um permanente esforço em pensar as condições do exercício do poder político, desde a coerção até as mais variadas modalidades de persuasão, sempre em sua estreita – mas não mecânica – conexão com as relações sociais de produção, jamais delas apartadas ou separadas. [...] Gramsci se dedicou a pensar os elementos culturais, políticos, sociais e organizativos da vida social nas condições do mundo europeu e, em especial, da Itália, sem descurar da emergência de novas formas, como o americanismo (Fontes, 2010, p. 122).

A análise gramsciana das estratégias de construção da hegemonia possibilita compreender a realidade em sua totalidade histórica. Suas categorias revelam como a sociedade civil é central na difusão de projetos societários, mobilizados não apenas por grupos de interesse, mas por aparelhos privados de hegemonia (APH) dispostos a disputar a direção da sociedade. Para Gramsci, a luta política decorre de tensionamentos e conflitos entre projetos distintos, e a ação voltada à construção do consenso depende de repertórios entendidos como recursos estratégicos para dirigir a sociedade antes mesmo de ocupar posições institucionais.

Nesse sentido, a noção de repertório, ou modo de agir, explicita como ações e interações são organizadas para influenciar a formulação de políticas. Gramsci é um recurso analítico valioso porque permite ir além da busca por benefícios setoriais, nichos de mercado ou lucros imediatos: trata-se de

compreender influências que moldam processos históricos e sociabilidades, expandindo interesses de grupos específicos e buscando naturalizá-los. Assim, seus conceitos ampliam a análise das estratégias, recursos e repertórios que sustentam a construção, sempre disputada, da hegemonia.

Como destaca Dias (1996, p. 10), “pensar-se a construção de uma nova forma social, uma nova sociabilidade, só é possível se se pensam conjuntamente as formas específicas de sua realização”. A conquista da hegemonia pressupõe a capacidade de um grupo criar uma visão de mundo e materializá-la.

Nesse quadro, Gramsci oferece uma camada analítica essencial para compreender a ação do MPB (MPB) e sua relação com o empresariado. Ao ser articulado ao mapeamento dos repertórios e estratégias de ação, seu pensamento evidencia que o objetivo não é apenas intervir para obtenção de vantagens ou benefícios setoriais específicos, trata-se de direcionar o processo de RPCN, de modo que a política esteja em consonância com seus interesses e suas concepções de mundo.

O objetivo, portanto, é influenciar e incidir sobre a Política em questão, construindo consensos em torno de suas propostas, que contribuem para que o grupo dispute a manutenção da hegemonia.

Essa proposta não é simples, exige articulação e um conjunto de ações orgânicas. Os repertórios são importantes, mas pode se somar à eles, uma análise de como o MPB tem atuado para a produção do consenso e o consequente exercício da hegemonia.

Nas próximas seções, exploramos categorias analíticas propostas por Gramsci, que servem de recursos para a compreensão de como o MPB constrói sua forma de atuar para a construção do consenso em torno de sua proposta.

6.1 GRAMSCI: O QUE É E COMO SE CONSTRÓI A HEGEMONIA:

O conceito de hegemonia é constante na obra de Gramsci, configurando-se como “um fio condutor que as orienta e está presente em todos os Cadernos” (GRUPPI, 1978, p. 11). Por aparecer em diferentes momentos e contextos de sua produção, sistematizá-lo implica um desafio interpretativo. Empreendemos aqui um esforço de apresentação do conceito, com o objetivo de, posteriormente, relacioná-lo à proposta deste trabalho. Buscamos compreender a hegemonia a

partir da leitura do próprio Gramsci e de alguns de seus intérpretes (Fontes, 2010, 2018, 2020; Dias, 1996; Bianchi, 2008; Simionatto, 2009; Liguori, 2017).

A hegemonia diz respeito à capacidade de um grupo ou classe social de exercer direção intelectual e moral sobre a sociedade, ou seja, de indicar os rumos de um determinado projeto coletivo. Dias (1996) afirma que a hegemonia é o “nexo entre a capacidade de construção de uma visão de mundo e realização da hegemonia”. Essa capacidade está vinculada à elaboração e difusão de uma concepção de mundo que oriente práticas sociais e políticas, exigindo a construção de alianças, a definição de frentes de luta e a articulação com outros grupos para construir o consenso e projetar uma nova forma de sociabilidade.

É nesse sentido que a hegemonia deve ser compreendida como um processo histórico em disputa, no qual diferentes grupos buscam expandir suas ideias, atribuindo-lhes um tom de universalidade e inevitabilidade. A adesão de outros grupos a essas ideias é um dos fundamentos da hegemonia, pois indica sua penetração no tecido social. “Pensar-se a construção de uma nova forma social, (...) só é possível se se pensarem conjuntamente as formas específicas de realização” (Dias, 1996, p.10). Isso exige considerar as ações políticas, as instituições, as conjunturas e as estruturas sociais que as condicionam.

Gramsci afirma que a supremacia de um grupo se manifesta de dois modos: como “domínio” e como “direção intelectual e moral”. Um grupo social domina os adversários – podendo recorrer à coerção – e dirige os grupos aliados. Essa direção deve anteceder a conquista do poder político, sendo uma de suas condições fundamentais. Mesmo após alcançar o poder, o grupo dirigente precisa continuar exercendo essa função diretiva, pois a hegemonia nunca está plenamente garantida.

A hegemonia, como destaca Acanda (2006), expressa-se na capacidade de uma classe, de estruturar o sistema de relações sociais favoravelmente à sua reprodução. Significa produzir e organizar o consenso, conquistar adesão das massas e difundir uma visão de mundo como se fosse universal, o que exige fé no convencimento, ou seja, na adesão voluntária e ativa das pessoas à ideologia dominante, a ponto de elas mesmas tornarem-se agentes de sua difusão.

Combina coerção e consenso, e sua construção se dá no interior do Estado ampliado – na articulação entre sociedade civil e sociedade política, mediada por intelectuais orgânicos atuando em aparelhos privados de

hegemonia. A direção política pode se efetivar por meio da força ou do consenso, sendo a hegemonia justamente a forma de dominação que privilegia o consenso na condução das vontades coletivas que não

[...]nascem espontaneamente no cérebro de cada indivíduo: tiveram um centro de formação, de irradiação, de difusão, de persuasão, houve um grupo de homens ou até mesmo uma individualidade que as elaborou e apresentou na forma política de atualidade (Gramsci, 2022, C.13, p. 83).

Laclau e Mouffe (2004) reconhecem a contribuição decisiva de Gramsci ao pensamento marxista, ao ampliar o terreno da recomposição política e da hegemonia para além da aliança entre classes. Eles destacam a importância da liderança intelectual e moral como condição para que grupos sociais superem o corporativismo e articulem interesses mais amplos. Essa liderança baseia-se no compartilhamento de ideias e valores entre diversos grupos sociais, formando uma vontade coletiva que atua como cimento orgânico do bloco histórico.

As ideias que sustentam essa hegemonia não nascem espontaneamente nos indivíduos. Gramsci (2022, C.13, p. 83) explica que elas possuem centros de formação, difusão e persuasão, e são elaboradas por grupos ou individualidades que as apresentam como expressão política de seu tempo. Muitos sujeitos não constroem autonomamente sua concepção de mundo, mas aderem às visões produzidas por outros grupos sociais, incorporando-as como se fossem próprias, mesmo que em contradição com sua prática cotidiana. Isso contribui para a coexistência de diferentes concepções de mundo, perceptíveis tanto nas palavras quanto nas ações, evidenciando a disputa de projetos e a centralidade da luta pelo consenso na sociedade civil.

Gramsci distingue entre o homem-massa, sujeito passivo que reproduz o senso comum dominante, e o homem-coletivo, que desenvolve consciência crítica e participa ativamente da elaboração de uma nova concepção de mundo. A formação do homem-coletivo expressa a emergência de sujeitos organizados, capazes de disputar hegemonia por meio de uma vontade coletiva transformadora. A luta política, nesse caso, não se limita à sociedade política, mas se enraíza na sociedade civil, onde ideias são difundidas, alianças são construídas e projetos de futuro são formulados.

Para que as vontades coletivas se afirmem, é necessário construir terrenos e condições concretas. Caso contrário, prevalece um “povo disperso e

pulverizado”, o que dificulta o “despertar e a organização da vontade coletiva” (Gramsci, 2022, C.13, p. 14).

Qualquer transformação real exige o alinhamento de forças sociais, repertórios de ação adequados, a viabilidade ideológica e a análise das relações de força existentes. Isso inclui avaliar o grau de homogeneidade, organização e autoconsciência do grupo social em disputa (Gramsci, 2022, C.13, p. 40). A hegemonia, portanto, pressupõe mais consenso do que coerção, e se realiza principalmente no terreno da sociedade civil – embora a sociedade política, ou Estado, seja igualmente essencial para sua consolidação.

Mesmo quando um grupo conquista a hegemonia, ela precisa ser constantemente reafirmada para que sua liderança não se fragilize. A disputa das ideias e concepções de mundo que ocorre na sociedade civil prepara o terreno para que essas ideias sejam institucionalizadas pela sociedade política, legitimando decisões e projetos de poder.

No contexto da hegemonia, Gramsci destaca a importância de articular as categorias de estrutura e superestrutura para compreender a formação de um bloco histórico capaz de promover tanto a manutenção quanto a transformação social, conforme os interesses do grupo que busca conquistar ou preservar a hegemonia. A concepção gramsciana de hegemonia inaugura uma nova relação entre esses dois planos, reconhecendo a ideologia como elemento constitutivo das relações sociais. Assim, o conceito de hegemonia não pode ser isoladamente explicado, nem dissociado de outras categorias fundamentais do seu pensamento, como Estado, sociedade civil e bloco histórico —, pois elas se entrelaçam e se complementam, exigindo uma abordagem integrada para sua compreensão plena. Na seção seguinte, exploramos a relação da superestrutura e a estrutura com hegemonia e bloco histórico.

6.2 BLOCO HISTÓRICO HEGEMONIA – ESTRUTURA E SUPERESTRUTURA

O conceito de estrutura e superestrutura de acordo com Gramsci, fundamentais à construção do bloco histórico:

A noção de hegemonia, a partir das contribuições de Antonio Gramsci, propõe uma nova leitura do conceito de superestruturas, argumentando que estas exercem, não sozinhas, papel importante a ser considerado pelos grupos

que buscam a conquista ou a manutenção da hegemonia. Dizia Coutinho (2011, p. 187): “a estrutura e as superestruturas formam um ‘bloco histórico’, isto é, o conjunto complexo e contraditório das superestruturas é o reflexo das relações sociais de produção”. De acordo com o autor, há uma relação entre os conceitos e uma reciprocidade entre eles: “Para a filosofia da práxis, as superestruturas são uma realidade (...) objetiva e operante” (ibidem, p. 189).

Gramsci rompe com visões dualistas e deterministas que dissociam estrutura e superestrutura. Ele propõe uma nova relação entre essas dimensões, destacando sua interdependência e influência mútua. Na perspectiva gramsciana, a estrutura não é, isoladamente, determinante, pois as forças ideológicas e culturais também exercem papel central na luta política e na construção da hegemonia. Essa é, sem dúvida, uma de suas maiores contribuições teóricas. A hegemonia, portanto, não se situa exclusivamente na estrutura ou na superestrutura, mas se vincula a ambas, numa relação dialética. Trata-se de uma vontade coletiva, adquirida por meio do consenso e do compartilhamento de ideias que estruturam uma visão de mundo convertida em ações, recursos e repertórios que permitem aos grupos influenciar a direção das sociedades.

Para Gramsci, a superestrutura é um conjunto dinâmico e contraditório por meio do qual a classe hegemônica exerce sua dominação, tanto por mecanismos repressivos quanto culturais. Sua função central é difundir a ideologia dominante entre as classes subalternas, sendo o Estado, especialmente por meio de suas funções educativas ampliadas, um agente essencial nesse processo (Acanda, 2006). A superestrutura não deve ser concebida como epifenômeno da estrutura, mas como elemento ativo na conformação da sociedade. Conforme afirma Coutinho (2011), ela possui densidade ontológico-social e participa da produção da totalidade social. É composta pelo direito, pela moral, pelas instituições político-culturais e pelas formas de convencimento ideológico das massas, e é nesse nível que se produz e reproduz o consenso necessário à manutenção da dominação de classe.

A consideração da superestrutura, contudo, não implica a negação da importância da estrutura econômica. Como destaca Fontes (2018), Gramsci recusa qualquer cisão entre base e superestrutura, assumindo a complexidade do processo de dominação capitalista, que deve ser compreendido em sua

totalidade relacional. Trata-se de compreender as lutas de classes em seus múltiplos níveis, econômicos, políticos e ideológicos, e as formas sutis e moleculares de sua manifestação.

Vasconcelos e Silva (2013, p. 83) argumentam que estrutura e superestrutura são esferas constitutivas da realidade social. Portanto, não existe uma relação de primazia entre elas, tampouco uma relação unilateral, e menos ainda uma simples relação de causa e efeito, mas sim um vínculo orgânico e dialético, cujas determinações só podem ser apreendidas no conjunto das relações desenvolvidas em determinado processo histórico.

A realidade social se apresenta como um emaranhado complexo de fios que conectam a base material (estrutura) e a superestrutura. A estrutura diz respeito à realidade material, o sistema capitalista com suas relações econômicas e organizacionais, enquanto a superestrutura está associada a essa base, num vínculo dialético que expressa uma visão de totalidade da realidade, com suas contradições e interesses diversos. Isso implica reconhecer o papel do mundo das ideologias, da cultura e da difusão de projetos políticos empreendidos por grupos organizados, com capacidade de disseminar suas concepções de mundo. Diz Liguori (2017, s/p): “substancialmente, por meio do conceito de bloco histórico em conexão com o de ideologia, Gramsci renova criticamente a concepção marxiana corrente da relação estrutura-superestrutura, na qual a segunda servia de mero ‘reflexo’ especular da primeira”.

Superar as explicações baseadas no determinismo economicista significa compreender o caráter relacional e a complexidade de interações que marcam a totalidade da história. Para Gramsci, as ideias, o simbólico, a comunicação, os significados, as leis, o conteúdo da escola, ou seja, os elementos culturais e institucionais, são dimensões relevantes para se entender a dominação e a disputa por hegemonia.

Essa concepção se expressa de modo integrado no conceito de bloco histórico. O entrelaçamento dos conceitos e categorias gramscianos lembra um novelo de lã: não se pode tratar da estrutura sem considerar a superestrutura, e vice-versa. A unidade entre ambas é responsável pela formação do bloco histórico, definido por Gramsci como a “unidade entre a natureza e o espírito (estrutura e superestrutura), unidade dos contrários e dos distintos” (Gramsci, c. 13, p. 27).

Nelson Coutinho, uma das principais referências nos estudos de Gramsci no Brasil, reforça que o bloco histórico é a unidade dialética entre a estrutura, que envolve as relações de produção, e a superestrutura, que inclui as instituições políticas, as ideologias, a cultura e, portanto, as concepções de mundo. O bloco histórico é uma totalidade dinâmica e contraditória entre o econômico e o político-ideológico, configurando uma formação social concreta em determinado momento histórico (Coutinho, 1999). Esse conceito é fundamental à construção da hegemonia, que só se realiza quando um grupo lidera alianças e, por meio delas, busca difundir valores e concepções que fortalecem determinado projeto político.

A construção de um bloco histórico ocorre na sociedade civil por meio da “guerra de posições”, disputa prolongada por influência e ocupação de espaços nos aparelhos privados de hegemonia. O bloco histórico articula estrutura e superestrutura para manter a coesão social e construir consenso em torno da visão de mundo de um grupo dominante. É ele que viabiliza a disputa pela hegemonia, articulando novas relações entre estrutura e superestrutura, entre forças produtivas, relações sociais e superestrutura jurídico-política.

Gramsci propõe, assim, uma concepção orgânica e dialética da realidade social, compreendendo estrutura e superestrutura como dimensões integradas no bloco histórico (Gramsci, 2022a). Essa formulação permite entender que, nas sociedades capitalistas, o poder se sustenta não apenas na base econômica, mas também nos elementos ideológicos, jurídicos, morais e culturais que integram a superestrutura.

6.3 ESTADO AMPLIADO: ENTRE A FORÇA E O CONSENSO:

O poder pode assumir múltiplas formas de exercício. O que impulsiona Gramsci a registrar suas experiências e reflexões é a busca por entender por que, em seu tempo, os grupos subalternos não haviam conquistado o poder. Sua contribuição central foi demonstrar que o exercício do poder não se limita ao campo econômico nem à tomada do Estado. Por isso, dedicou-se à elaboração de um sistema conceitual capaz de compreender, de forma integrada, as relações políticas e o papel do Estado, dimensões pouco exploradas pelo

marxismo de sua época. Isso indica que o fator econômico e a conquista do Estado, isoladamente, não são suficientes.

Nesse sentido, apresentamos de forma breve as relações entre três conceitos desenvolvidos por Gramsci: consenso, coerção e Estado Ampliado. Historicamente, o poder esteve associado ao exercício do governo, isto é, os diferentes grupos se organizam e disputam o poder, exercido quando determinado grupo ocupava o governo. Contudo, Gramsci alertava que um grupo poderia ser dirigente antes mesmo de ocupar as instituições tradicionais de poder, isto é, o Estado. Um outro aspecto, presente no marxismo vulgar, é a primazia da estrutura, do capital econômico como determinante para que um grupo pudesse ocupar o Estado e exercer poder. Gramsci critica tal reducionismo, pois admite a importância da superestrutura para a conquista da hegemonia. Por superestrutura, entende-se o conjunto de recursos ideológicos (o direito, a lei, a cultura), que se expressam tanto no Estado, que materializa concepções de mundo, quanto na sociedade civil, que é o terreno onde se disputam tais concepções.

Assim, o exercício do poder vai além do monopólio da violência e dos mecanismos de coerção. Gramsci não nega a importância da coerção, mas sugere que a superestrutura seja considerada, indicando a necessidade de novas formas de organizar e estabelecer o consenso (Vasconcelos; Silva, 2013).

Gramsci distingue entre a regulamentação pela força e a regulamentação pelo consenso. Tal “dupla perspectiva” corresponde “(...) à natureza dúplice do centauro maquiavélico, ferina e humana, da força e do consenso, da autoridade e da hegemonia (...)” (Gramsci, 2022b, p. 33). Nesse contraste, a dominação refere-se ao exercício de poder sem uma permissão crítica do governado, enquanto a hegemonia se estabelece como liderança moral e intelectual.

Na perspectiva gramsciana, coerção é o meio pelo qual o Estado estabelece a sua força, enquanto o consenso é construído na sociedade civil, por meio do convencimento e da persuasão dos sujeitos a adotarem uma determinada concepção de mundo. Como afirma Gramsci, todos nós participamos de uma concepção de mundo. Esta pode ser fruto da reflexão crítica ou resultado da imposição de um grupo que se mobiliza para universalizar determinada visão de mundo, promovendo a adesão voluntária das massas.

É importante notar que força e consenso não são conceitos antagônicos: “Não há um isolamento entre o terreno do consenso e do convencimento, ou uma sociedade civil idealizada, e o âmbito da coerção e da violência. Ambas se encontram estreitamente relacionadas” (Fontes, 2010, p. 136). Portanto, os conceitos estabelecem uma relação dialética e coexistem: quando o consenso falha, a ordem se dá pela coerção.

A hegemonia não se conquista somente pela força, mas pelo equilíbrio entre coerção e consenso, este último servindo de suporte para a ação política. A força é importante, mas não determinante, pois o consenso sustenta e legitima as ações estatais. Isso ocorre porque há recursos que facilitam a difusão e a naturalização de uma concepção de mundo, como a mídia e outros aparelhos privados de hegemonia (APH) que mobilizam a opinião pública. Gramsci chama a atenção para a criação de instituições que se multiplicam artificialmente na sociedade civil, reforçando determinadas visões de mundo e produzindo consenso organizado (Gramsci, 1975, Q 1, p. 59).

Segundo Mendonça (2014), a sociedade política se refere aos aparelhos de governo e aos instrumentos de coerção sobre aqueles que não consentem. Já a sociedade civil envolve a capacidade de promover ideias que sejam voluntariamente aceitas pela massa, sendo nela que se formam vontades coletivas. A soma da sociedade civil mais a sociedade política resulta no Estado Ampliado, conceito que Mendonça (2014) considera uma das mais importantes contribuições de Gramsci à teoria do Estado.

A ideia de Estado Ampliado supõe a aliança entre sociedade civil e sociedade política, sem rígida divisão entre ambos. Trata-se de uma unidade-distinção, uma relação dialética em que um inexiste sem o outro, estabelecendo reciprocidade e sustentação. O Estado Ampliado “resulta das diferentes formas de organização e conflito da vida social, constituindo-se ele próprio numa relação social entre forças desiguais” (Mendonça, 2014).

Fontes (2010, p. 136) destaca que:

nessa relação ampliada entre Estado e sociedade civil, o convencimento se consolida em duas direções: dos aparelhos privados de hegemonia em direção à ocupação de instâncias estatais e, em sentido inverso, do Estado, da sociedade política, da legislação e da coerção, em direção ao fortalecimento e à consolidação da direção imposta pelas frações de classe dominantes através da sociedade civil.

Gramsci (Q 7, p. 265) lembra que “o Estado, quando quer iniciar uma ação pouco popular, cria preventivamente a opinião pública adequada, ou seja, organiza e centraliza certos elementos da sociedade civil”. O Estado, portanto, também educa o consenso, articulando-se com a sociedade civil. Como resume Gramsci:

O Estado é certamente concebido como organismo próprio de um grupo, destinado a criar as condições favoráveis à expansão máxima desse grupo, mas este desenvolvimento e esta expansão são concebidos e apresentados como a força motriz de uma expansão universal, de um desenvolvimento de todas as energias 'nacionais', isto é, o grupo dominante é coordenado concretamente com os interesses gerais dos grupos subordinados e a vida estatal é concebida como uma contínua formação e superação de equilíbrios instáveis (no âmbito da lei) entre os interesses do grupo fundamental e os interesses dos grupos subordinados, equilíbrios em que os interesses do grupo dominante prevalecem, mas até um determinado ponto, ou seja, não até o estreito interesse econômico-corporativo.” (p. 253).

Assim, o Estado funciona como mediador, articulando concessões aos grupos subordinados para manter legitimidade e, ao mesmo tempo, consolidando os interesses da classe dirigente. O Estado não apenas mantém a dominação, mas busca obter o consenso ativo dos governados, articulando coerção e consenso em uma relação dialética e permanente.

6.4 DA DISTINÇÃO ENTRE A SOCIEDADE POLÍTICA E A SOCIEDADE CIVIL: UMA ABORDAGEM QUE COMBINA AÇÕES EM AMBAS AS ESFERAS:

A sociedade civil é o momento da formulação e da reflexão, da consolidação dos projetos sociais e das vontades coletivas. Sua imbricação no Estado assegura que a função estatal de educação – o “Estado educador” – atue na mesma direção dos interesses dirigentes e dominantes, através da mediação dos partidos políticos, tanto os oficiais como os que, extraoficialmente, difundem e consolidam as visões de mundo, como a imprensa ou a mídia. (Fontes, 2010, p. 138)

Sociedade civil é um dos conceitos centrais à teoria de Antonio Gramsci. No Brasil o conceito desperta um conjunto de estudos (Fontes, 2018; Wanderley, 2018; Nogueira 2003; Bianchi, 2007, Liguori, 2017).

Dada a importância do conceito para esta tese, dedicamos algumas páginas à discussão da sociedade civil em Gramsci⁵, cujo significado adquire contornos específicos⁶. Essa particularidade decorre, entre outros aspectos, da centralidade que a sociedade civil assumiu nos Estados avançados (Alves, 2010, p. 80), de seu vínculo estreito com os aparelhos privados de hegemonia (APH) e da ressignificação que o autor propõe em relação à concepção liberal, que entende a sociedade civil como um “terceiro setor”, separado e acima do Estado. Para Gramsci, ao contrário, o Estado é resultado das relações gestadas na sociedade civil, incorporando suas tensões e contradições. Assim, a sociedade civil funciona como uma “trincheira” que extrapola o espaço institucional, embora possa, em determinados momentos, exigir respostas das instituições estatais.

Nas palavras de Gramsci, (2022, C12, v1, p. 21) a sociedade civil é entendida como o “conjunto de organismos vulgarmente chamados privados e que correspondem à função de hegemonia que o grupo dominante exerce em toda a sociedade”. É a arena estratégica de lutas e disputas travadas pelos aph que ocupam esse espaço para promoção e sedimentação de projetos políticos. Coutinho define-as como o:

conjunto das organizações responsáveis pela elaboração e/ou difusão das ideologias, compreendendo o sistema escolar, os parlamentos, as igrejas, os partidos políticos, as organizações, profissionais, os sindicatos, os meios de comunicação, as instituições de caráter científico e artístico etc. [...] [Considera a sociedade civil] como uma decisiva arena da luta de classes, na qual os diferentes grupos sociais lutam para conservar ou conquistar a hegemonia” (Coutinho, 1981, p. 25).

A sociedade civil é o espaço privilegiado da formação cultural e ideológica e da organização das vontades sociais dispersas. Por isso, a participação dos sujeitos é frequentemente dirigida, legitimando ações propostas pelos grupos dominantes sob a aparência de neutralidade técnica. Como enfatiza Fontes (2010), esse processo está vinculado à disputa pelo senso comum e à construção de consensos que favorecem determinados projetos políticos.

⁵ Sem a intenção de esgotar o debate sobre o conceito. Liguori (2017) em poucas páginas demonstra a complexidade que envolve o conceito, inclusive, aponta que ele foi sendo modificado, na própria bibliografia de Gramsci.

⁶ “Em Marx, o conceito de sociedade civil está na infraestrutura, o local das necessidades e da produção econômica. Gramsci já aloca a sociedade civil na superestrutura, ambiente da construção de ideologias e do embate pela hegemonia.” (Adams, Pfeifer, 2006, p. 242)

A sociedade civil é também o terreno onde se desenvolvem ideias, se forma o consenso e se constrói uma civilização. Gramsci observa que “[...] todo o Estado tende a criar e manter um certo tipo de civilização e de cidadão (e portanto, de convivência e de relações individuais), tende a fazer desaparecer certos costumes e atitudes e a difundir outros (...)” (Gramsci, 2022, c.13, § 11, p. 28). Por isso, atrai diferentes atores que disputam a direção política das sociedades. Fontes (2010) destaca que ela se transforma historicamente, com crescente protagonismo do setor empresarial, que se organiza e atua politicamente por meio de sindicatos patronais, associações setoriais e entidades de ampla articulação nacional. Bianchi (2008) acrescenta que estudar os atores e os aparelhos privados de hegemonia (APH), bem como sua forma de organização, torna-se cada vez mais emergente, à medida que expandem suas ações, as ressignificam e reorganizam repertórios para construir e consolidar a hegemonia. Nesse processo, a sociedade civil se politiza e se converte em arena de disputa, onde diferentes grupos lutam pela construção de consensos capazes de influenciar os rumos do Estado (Neves, 2005; Wanderley, 2011).

A sociedade civil, portanto, é o terreno privilegiado da batalha pela hegemonia: é nela que se educa, convence e mobiliza, por meio de APH como ONGs, fundações, igrejas, escolas, sindicatos, meios de comunicação e pelo próprio senso comum (Acanda, 2006).

Quando tratamos do conceito, alguns cuidados são necessários: observar que a sociedade civil envolve diferentes e múltiplas formas associativas e que, conforme alerta Fontes (2010), precisam ser analisadas em diálogo com os aph. Aliás, o desafio ao estudar Gramsci é que, os conceitos estão todos estreitamente relacionados. Esse movimento teórico funciona como um novelo de lã: ao puxarmos um fio, outros conceitos são mobilizados, revelando a complexidade e a interdependência das categorias analíticas.

Nesse sentido, Liguori (2017, p. 517) analisa os conceitos e coloca que a noção de sociedade civil é indissociada da sociedade política. Ele argumenta que a distinção entre sociedade política e sociedade civil “[...] é puramente metódica, não orgânica, e, na vida histórica concreta, sociedade política e sociedade civil são uma mesma coisa”. Pois na sociedade civil ocorrem as disputas de ideias e concepções de mundo, que depois poderão ser

institucionalizadas pelas instituições estatais – sociedade política. Nos casos em que o consenso falhar, a coerção determina o funcionamento das sociedades. A dialética entre os conceitos sociedade civil (consenso) e sociedade política (coerção) resultam no Estado Ampliado (hegemonia encorajada de coerção)⁷.

Gramsci apoia-se na descoberta da sociedade civil com novas determinações e formula a concepção de “Estado Ampliado”, onde em seu interior, diferencia analiticamente duas esferas: a sociedade política (também chamada de Estado em sentido restrito ou Estado-coerção), tradicionalmente entendida como os aparelhos repressivos (...) somada à sociedade civil, que é o ambiente formado pelos organismos que elaboram e difundem ideologias, lugar do consenso e da hegemonia. Tem-se aí a sua famosa fórmula: “Sociedade política + sociedade civil, isto é, hegemonia encorajada na coerção. (Adams, Pfeifer, 2006, p. 243)

Gramsci argumenta que o poder do grupo dominante não se sustenta apenas na coerção (Estado restrito), mas depende da combinação entre coerção e consenso. Em outras palavras, na relação entre o Estado e a Sociedade Civil:

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 as “sociedade política ou Estado”, planos que correspondem, respectivamente, a 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 (Gramsci, 2001, p. 20).

A hegemonia só se sustenta de forma duradoura quando consenso e coerção se combinam. O grupo dominante busca apresentar seus interesses como universais, mas, ao mesmo tempo, mantém o aparato de força pronto para agir em momentos de crise, quando o consenso falha.

A sociedade civil, portanto, amplia o Estado e se torna terreno fértil para circulação e estabelecimento de uma relação dialética e interdependente entre a superestrutura e a infraestrutura, de modo que, quanto mais a estratégia contemplar repertórios que atinjam as duas ordens, maiores são as chances de universalização e legitimação das ideias de um grupo, que trabalha para a universalização dessas ideias. Quanto mais universal e maior a conexão entre a superestrutura e a estrutura, maior a conexão entre os atores coletivos, e mais a expressão do grupo que disputa a hegemonia se amplia. Consolida-se, portanto, o papel da sociedade civil como espaço potente para análise das relações de poder.

⁷ FARIAS, Adriana Medeiros. Estado Ampliado e o empresariamento da educação pública. **Revista Trabalho Necessário**, Niterói, v. 20, n. 42, p. 1-24, 22 jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.v20i42.53532>.

A sociedade civil organiza redes associativas que fortalecem determinadas visões de mundo. Gramsci lembra que a hegemonia empresarial precisa ser periodicamente reforçada, pois “para que o ‘Pensamento’ seja uma força (...), deve [se] criar uma organização (...) que nasce na sociedade civil” (Gramsci, v. 4, p. 188). É nesse espaço que se travam as batalhas iniciais pela direção político-ideológica e pela conquista do consenso, preparando o terreno para a atuação da sociedade política, “já que as batalhas devem [ser] travadas inicialmente no âmbito da sociedade civil, visando à direção político-ideológica e à conquista do consenso” (Coutinho, 2011, p. 29). Assim, disputar a hegemonia implica considerar o Estado Ampliado, articulando coerção (sociedade política) e difusão de ideologias (sociedade civil).

A elite empresarial, historicamente focada na interlocução com o alto escalão do Estado, reconheceu as limitações dessa abordagem na educação e passou a investir de forma mais sistemática na sociedade civil. Essa mudança revela uma estratégia gramsciana: disputar consensos e influenciar os rumos do Estado por meio de instrumentos ideológicos e alianças duradouras, combinando ações nas duas esferas.

Dessa forma, a formulação de políticas deixa de ser vista como processo restrito à sociedade política e passa a ser compreendida como resultado da articulação contínua entre sociedade civil e política, em todas as fases do ciclo de políticas públicas. Ao criar estruturas e reconhecer a centralidade da sociedade civil para institucionalizar seus projetos, os empresários transformam seu modo de agir, assumindo uma atuação cada vez mais estratégica na política educacional.

6.5 OS APARELHOS PRIVADOS DE HEGEMONIA

Nesta seção, analisamos a importância dos aparelhos privados de hegemonia na produção do consenso. Inicialmente, apresentamos o conceito com base em Gramsci e em seus principais intérpretes; em seguida, justificamos sua utilização na análise do MPB. Convém registrar que há diferentes autores no Brasil que discutem o conceito de forma aprofundada, dentre eles

destacamos Coutinho (2011), Bianchi (2008) Liguori (2007), Fontes (2010, 2018, 2020⁸) Hoeveler (2019), e fora do Brasil, Peter Thomas (2009).

A sociedade civil constitui o terreno onde diferentes grupos disputam a manutenção ou conquista da hegemonia. É nesse espaço que a diversidade de concepções de mundo se manifesta. Compreender por que e como essas concepções se difundem é crucial para identificar as ações e os repertórios que tornam determinada visão de mundo dominante, naturalizando-a por meio do consenso.

Gramsci (2024, p. 108-109) observa que influenciam nesse processo:

a forma racional em que a nova concepção é exposta e apresentada, a autoridade (na medida em que é reconhecida e apreciada, pelo menos genericamente) do expositor e dos pensadores e cientistas nos quais o expositor se apoia, a participação na mesma organização daquele que sustenta a nova concepção [...] pode-se concluir que o processo de difusão das novas concepções ocorre por razões políticas, isto é, em última instância, sociais, mas que o elemento formal (a coerência lógica), o elemento da autoridade e o elemento organizativo têm uma função muito grande nesse processo, tão logo tenha tido lugar a orientação geral, tanto em indivíduos singulares como em grupos numerosos.

Como destaca o autor, a difusão de ideias exige que elas sejam apresentadas de forma coerente, por atores reconhecidos e com prestígio, que estejam vinculados às organizações que promovem essas ideias. A circulação e sedimentação dessas concepções não ocorrem de forma espontânea, mas através de processos organizados. Trata-se de um fenômeno político e social que se realiza por meio de diferentes instrumentos, entre os quais se destacam os aparelhos privados de hegemonia (APH), definidos como:

conjunto das organizações responsáveis pela elaboração e/ou difusão das ideologias, compreendendo o sistema escolar, os parlamentos, as igrejas, os partidos políticos, as organizações profissionais, os sindicatos, os meios de comunicação, as instituições de caráter científico e artístico etc.” (Coutinho, 2011, p. 25).

A definição do conceito de aph coloca-se como um desafio, pois Gramsci “não responde diretamente a essa pergunta, mas dá uma série de “pistas” em alguns Textos.” (Liguori, 2017, s/p). Por isso, recorreremos a definições de leitores do autor, que contribuem para conceituar a categoria.

Francioni (1984, p. 176) define: “Um aparelho hegemônico pode ser definido como qualquer instituição, espaço ou agente que organize, medie e confirme a hegemonia de uma classe sobre as outras”. Liguori (2017)

⁸ O texto de Fontes (2020) trata especificamente dos aph no Brasil. Inclusive, o texto cita a atuação empresarial na criação e multiplicação deles, que compõe uma “gigantesca malha de outras entidades” sem fins lucrativos” (p. 31).

complementa que os aparelhos privados de hegemonia (APHs) integram a estrutura ideológica da sociedade, entendida como o conjunto de práticas e instituições que conformam e orientam a opinião pública. Em Gramsci, é impossível analisar os APHs de forma dissociada da sociedade civil, uma vez que ambos dizem respeito à produção e difusão de concepções de mundo, em articulação permanente com a infraestrutura econômica e a estrutura política do Estado.

Mais do que uma definição formal, interessa identificar as características operacionais dos APH, articuladas a partir de diferentes fragmentos dos Cadernos do Cárcere, dado que o autor não apresenta uma definição fechada para a categoria. Uma análise que se coloca importante é, desmembrar o conceito e explorar cada um dos termos que o compõe.

A palavra “aparelho” remete a uma estrutura organizada e sistemática de atuação. Pode ser estatal ou privado. No caso dos aparelhos privados de hegemonia, trata-se de organizações que atuam no âmbito da sociedade civil, sem pertencimento formal ao Estado, embora com relações com ele. A noção de “privado” aqui expressa uma adesão voluntária a determinado projeto político, e não ausência de vínculos com a esfera estatal. Já a “hegemonia” refere-se à capacidade de liderança e direção moral e intelectual de um grupo, mesmo quando não ocupa diretamente posições institucionais de poder.

Os APH não ignoram a força do Estado, mas são “relativamente autônomos em face do Estado em sentido estrito” (Coutinho, 2011, p. 26), operam em paralelo e em articulação com ele, buscando institucionalizar suas concepções de mundo. São fundamentais para acionar a sociedade política, influenciar decisões e moldar políticas públicas. Os aparelhos privados de hegemonia se destacam por sua atuação na sociedade civil, utilizando repertórios voltados à promoção do consenso e da adesão voluntária a um projeto específico. Podem desenvolver ações públicas e mobilizar recursos diversos em defesa de seus interesses políticos e ideológicos. A produção e circulação de ideias, a formação de sujeitos, a realização de campanhas, o uso da mídia e a promoção de lideranças capazes de expandir o projeto ao qual estão vinculados, são formas de ação tradicionais adotadas como recurso nos aph.

Esses aparelhos apresentam seus projetos para a sociedade, como universais, neutros e inevitáveis, naturalizando seus interesses, de modo a garantir a legitimação de suas propostas. Mesmo quando não explicitamente associados a uma perspectiva de classe, operam com uma vinculação político-ideológica clara.

A atuação dos APH envolve articulações com a estrutura econômica, com a sociedade civil e com a sociedade política. São estruturas organizadas, com capacidade de ação e legitimidade pública, capazes de construir narrativas e fomentar adesão voluntária ao projeto defendido. Buscam como estratégia adotar a guerra de posição, que consiste na ocupação dos espaços e promover concepções de mundo sem rupturas aparentes, por meio de estratégias prolongadas, articulando alianças, atuando institucionalmente e mobilizando intelectuais orgânicos.

Assim como o conceito de aph está associado a categoria de sociedade civil, também se relaciona com a ideia gramsciana de Estado Ampliado, entendido como aliança entre a coerção (força) e o consenso.

Os aparelhos privados de hegemonia, como vértebras da sociedade civil, mantêm uma relação dialética com a sociedade política. O consenso se consolida em duas vias: esses aparelhos ocupam instâncias estatais, enquanto o Estado e sua legislação reforçam a hegemonia ao atuarem sobre a sociedade civil, fortalecendo os próprios aparelhos (Fontes, 2010, p. 136). Trata-se de um espaço de disputa hegemônica, onde se forjam projetos sociais e vontades coletivas. “Esses aparelhos estão ligados à organização e à produção coletiva de visões de mundo e formas de ser” (Fontes, 2010, p. 133).

Articulando alianças, atuando institucionalmente e mobilizando intelectuais orgânicos, os aparelhos privados de hegemonia (APH) integram a sociedade civil. Como vértebras da sociedade civil, eles mantêm relação dialética com a sociedade política. O consenso se consolida em duas vias: ocupam instâncias estatais e, simultaneamente, são reforçados pelo Estado que amplia sua influência sobre a sociedade civil (Fontes, 2010). Esse é o terreno da disputa hegemônica, onde se constroem projetos sociais e vontades coletivas, que dependem da organização e das capacidades de expansão do projeto que o grupo constrói. Um destes aph é o MPB (Ferreira e Santos, 2020; Tarlau e

Moeller, 2020; Galzerano, 2024; Ruppel, 2023) ou nos termos de Virginia Fontes (2010) um aparelho privado de hegemonia empresarial (aphe).

Fontes (2010) argumenta que houve crescimento do interesse empresarial pelas políticas públicas e avanço do capital sobre os recursos públicos, sob a roupagem das “fundações empresariais”. A filantropia, agora considerada estratégica, adota um discurso de generosidade e altruísmo, ocultando os reais interesses corporativos e de classe. Fontes apresenta dados que indicam como esse processo se beneficia de incentivos fiscais, prestígio e influência. Ainda, expõe que o empresariado brasileiro, a exemplo do que ocorre em outros países, tem criado estruturas como Fundações, Institutos para expandir seus interesses e difundir suas concepções de mundo. Os aphe nesse sentido exercem papel importante, pois conforme argumenta a autora “A ampliação do Estado a partir de entidades empresariais sem fins lucrativos - aparelhos privados de hegemonia - é positiva apenas para o capital, pois pavimenta seu avanço sobre os recursos públicos (educação, saúde, previdência)” (Fontes, 2020, p. 15). Por meio dos institutos e fundações incidem sobre as decisões do Estado. Consideramos o MPB um aphe, pelas seguintes características:

- Atua na sociedade civil com relativa autonomia em relação ao Estado, mas em articulação com ele, mediando a relação entre sociedade civil e sociedade política.
- Não detém diretamente o poder estatal e, por isso, privilegia o consenso em vez da coerção, buscando a adesão voluntária das massas.
- É uma organização sistemática e estruturada, com atuação planejada e contínua.
- Não é público, mas exerce forte influência sobre a opinião pública, por meio da elaboração, difusão e circulação de ideias e projetos que expandem uma visão de mundo.
- Está associado a uma fração de classe, representando seus interesses políticos e ideológicos, mas apresentando-os como universais, necessários e inevitáveis.

- Articula repertórios de ação, visões de mundo e estruturas ideológicas, produzindo cultura, campanhas educativas e midiáticas, e promovendo a formação de lideranças comprometidas com seu projeto.
- Atua na articulação com outros APH (como o TPE), interagindo com atores e instituições diversas para ampliar sua capilaridade e força política.
- Mobiliza a opinião pública para consolidar a adesão espontânea a um projeto político, construindo legitimidade e reconhecimento social.
- Incorpora intelectuais orgânicos, responsáveis por sistematizar ideias, estratégias e discursos, e frequentemente é financiado por fundações empresariais ou outras fontes privadas de poder.
- Considera a totalidade social em suas ações, estrutura econômica, sociedade civil e sociedade política, contribuindo para a construção de um bloco histórico, entendido como a unidade dialética entre base econômica e superestrutura (política e ideologia).
- Opera para transformar ou conservar as relações sociais, promovendo consensos que sustentam seu projeto hegemônico.

De acordo com Fontes (2010) os empresários no mundo todo têm se articulado e mobilizado estruturas e alianças que viabilizam a materialização de seus projetos políticos. Criam aphe que se aliam a outros, fortalecendo a identidade e o projeto defendido. Sob o prisma do Investimento Social (ISP) e da filantropia atuam para promover seus interesses. Entendendo que os aphe:

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

Diante das definições e características, entendemos que o MPB é um aphe, concordando com outros estudos, que enquadra o Movimento nessa perspectiva. Os aphe são fundamentais à luta pela hegemonia, de modo que não é possível construir hegemonia, sem reconhecer a funcionalidade e a importância dos aphe na sociedade civil.

O MPB representa a criação de uma estrutura sistemática, com o objetivo de incidir sobre a RPCN, que atua para além da interação com a sociedade

política. É importante notar, no entanto, que o MPB não é uma FE. Mas a reunião de mais de vinte fundações e / ou institutos empresariais. Isto é, uma estrutura criada por empresários – que lideram suas FE e Institutos – para incidir sobre a RPCN. Trata-se de uma aliança com aphe (TPE, Fundação Itaú, Fundação Natura etc), mas que também envolveu parcerias com atores híbridos (Consed, Undime) e aph como as escolas, lócus de implementação futura da Reforma. Como discorreremos nesta tese (Capítulo XX). Deste modo, é evidente que há um projeto societário em disputa e, há um esforço coletivo (resultado da associação dos diferentes) em prol da expansão de uma concepção de mundo – que se traduz na RPCN, que não tem como objetivo, somente a criação de um nicho de mercado (Tarlau e Moeller, 2020).

Fontes (2010) observa que muitos estudos ignoram as conexões entre essas organizações e as classes sociais. Defende por isso o uso da categoria aph como recurso analítico, pelo seu potencial explicativo, argumentando que apenas a categoria aph tem alcance suficiente para abrigar as diferentes modalidades organizativas, as tendências diversas que se abrigam no âmbito da sociedade civil, os conflitos que expressam e seu papel nas lutas de classes e na reconfiguração do Estado capitalista. APHs são a “expressão de lutas sociais, permeadas pelas condições e posições de classe, por tensões geradas entre sociabilidades diferentes e contrapostas” (Fontes, 2020, p. 23).

Isso reforça o entendimento do MPB como um aph, pois trata-se de uma estrutura que viabiliza a construção ou a manutenção de projetos hegemônicos, capazes de acimentar o terreno e alcançar a sociedade política, ou o Estado estrito senso, que legitima e institucionaliza visões de mundo. Os aparelhos privados de hegemonia (APH) atuam na sociedade civil em três níveis articulados de direção ideológica: a produção de uma visão de mundo ou agenda compartilhada; a ação das instituições responsáveis por criar e difundir essas ideias; e as estratégias de apropriação pelas massas, por meio de repertórios e recursos que contribuem para a formação do consenso. Nesse contexto, o MPB organizou fundações empresariais em torno de uma identidade comum, definindo agenda e estratégias para consolidar seu projeto político e formar um grupo capaz de difundi-lo, ampliando seu alcance e legitimidade.

Esses aparelhos operam na sociedade civil com o objetivo de alcançar a sociedade política, buscando institucionalizar seus projetos hegemônicos. Os

intelectuais orgânicos são fundamentais nesse processo, pois articulam e difundem ideias, conferindo coesão à construção do consenso, tema aprofundado na seção seguinte.

Embora se apresentem como neutros e voluntários, os APH estão vinculados a interesses de classe. Organizam vontades coletivas e moldam um terreno favorável à universalização de seus interesses, legitimando-se para institucionalizá-los por meio do Estado. São exemplos de APH clubes, partidos, jornais e associações, que constroem discursos técnicos e universalizantes para obscurecer contradições do capitalismo e naturalizar processos de dominação.

A atuação dos APH também se dirige ao Estado: influenciam decisões, ocupam espaços e moldam políticas, ao mesmo tempo em que são reforçados por ele, que legitima sua ação. O MPB exemplifica esse processo ao articular-se com outros APH, adotar um discurso universalizante e despolitizar o debate, consolidando-se como ator legítimo nas instâncias institucionais. Essa atuação configura uma guerra de posição: mobiliza repertórios de ação, influencia políticas e recruta intelectuais orgânicos para sustentar seu projeto político.

Os APH dependem de agentes com legitimidade, trânsito e capacidade técnica para representar os interesses do grupo, difundir ideias e transformar interesses particulares em universais. Os intelectuais orgânicos cumprem essa função ao promover a adesão voluntária das massas, exercendo direção moral e intelectual sem ocupar diretamente o poder institucional. Na seção seguinte, discutiremos sobre os “Intelectuais” na perspectiva de Gramsci e de seus intérpretes.

6.6 OS INTELECTUAIS ORGÂNICOS

Os intelectuais são “atores fundamentais das batalhas hegemônicas” (Coutinho, 2011, p. 29) que atuam na sociedade civil, por meio dos aph. São intelectuais

[...] todos os que contribuem para educar, para organizar, ou seja, para criar ou consolidar relações de hegemonia; por isso, para ele, são intelectuais (ou desempenham uma função de intelectual) todos os membros de um partido político, de um sindicato, de uma organização social” (Coutinho, 2011, p. 29-30).

Os intelectuais “são os “emissários” do grupo dominante para o exercício das funções subalternas da hegemonia social e do governo político” (Gramsci,

2022, p. 86). São os intelectuais que garantem a homogeneidade de um projeto, traduzindo e apostando em estratégias para potencializar seu projeto, cumprindo, então, uma “função diretiva, organizativa, isto é, educativa e intelectual” (Gramsci, 2022, p. 25).

Intelectuais são as células vivas da sociedade civil e da sociedade política: são eles que elaboram a ideologia da classe dominante, dando-lhe assim consciência de seu papel, e a transformam em “concepção de mundo” que impregna todo o corpo social. No nível da difusão da ideologia, os intelectuais são os encarregados de animar e gerir a “estrutura ideológica” da classe dominante no seio das organizações da sociedade civil (igrejas, sistema escolar, sindicatos, partidos, etc.) e de seu material de difusão (mass media). Funcionários da sociedade civil, os intelectuais são igualmente os agentes da sociedade política, encarregados da gestão do aparelho de Estado e da força armada (homens políticos, funcionários, exército etc.) (Portelli, 1977, p. 87).

Observa, ainda, que, entre os intelectuais, há distinções importantes a serem consideradas. Acredita que há o “grande intelectual”, “que cria novas concepções do mundo, e a massa dos demais intelectuais, que difundem tais concepções” (Coutinho, 2011, p. 30). Faz, também, uma segunda distinção: os intelectuais orgânicos e os tradicionais. Os primeiros vinculam-se a uma classe e exercem o papel de desenvolver-lhe a consciência e promover sua hegemonia. Exercem, portanto, papel estratégico na superestrutura, especialmente no interior dos ap. São eles os responsáveis por articular e difundir determinada visão de mundo, promovendo agendas alinhadas aos interesses da classe a que pertencem. Sua atuação é pedagógica e política, voltada à construção do consenso e à direção ideológica das massas. O segundo grupo inclui aqueles vinculados a instituições como as academias e as igrejas, mas que não mantêm vínculo prático com um grupo social e, portanto, agem de modo distante das lutas e tensões (Coutinho, 2011).

O autor alerta, no entanto, que nem todos os grupos forma ou recruta uma camada de intelectuais. Essa é uma prática mais comum entre as classes dominantes que historicamente, formam grupos para exercer a função de intelectual. Nos grupos mais organizados e com recursos, há um processo complexo de formação, para manter a direção. Quando os grupos já ocupam posições de privilégio, buscam recrutar intelectuais tradicionais, formando-os para que sejam capazes de expressar seus interesses. Nas palavras de Gramsci:

Formam-se assim, historicamente, categorias especializadas para o exercício da função de intelectual; formam-se em conexão com todos os grupos sociais, mas sobretudo em conexão com os grupos sociais mais importantes, e sofrem elaborações mais amplas e complexas em ligação com o grupo social dominante. Uma das características mais marcantes de todo grupo que se desenvolve no sentido do domínio é sua luta pela assimilação e pela conquista 'ideológica' dos intelectuais tradicionais, assimilação e conquista que são tão mais rápidas e eficazes quanto mais o grupo em questão for capaz de elaborar simultaneamente seus próprios intelectuais orgânicos (Gramsci, 2000a, p. 18-19).

Os intelectuais orgânicos “formam-se” em articulação com os grupos sociais que representam, de modo que, para além das elaborações teóricas sobre o mundo – que estão vinculadas à práxis –, contribuem também para o reforço das lutas e para a formação da consciência dos sujeitos partícipes de determinada realidade.

Os intelectuais são o preposto de um grupo – isto é, pessoas que agem em nome de uma organização. São os criadores da ciência e, mais modestamente, os difusores da produção intelectual. Mas Gramsci alerta que o intelectual deve buscar a inserção ativa na vida prática, circular e expandir as ideias defendidas na sociedade civil, atuando como construtor, organizador, “persuasor permanentemente”, de modo a tornar-se dirigente (especialista + político) e não somente um “especialista” (Gramsci, 2022, C12 § 3). Para atuar como intelectual orgânico, deve “elaborar um projeto orgânico, sistemático e argumentado” adotando métodos criativos de divulgação do seu projeto, de modo a chegar nas escolas, academias, revistas, jornais, para difundir um determinado tipo de cultura (Gramsci, 2022, C12, p. 33), não se limitando a eloquência, a discursos ou produções restritas a um pequeno grupo. Como prepostos de um determinado grupo, Gramsci sugere que os intelectuais promovam a repetição didática, reafirmando os argumentos de diferentes formas (com diferentes linguagens), comprometendo-se com a teoria e a prática, de modo que o pensamento seja motor de ação.

Gramsci explora o conceito de Intelectuais Orgânicos no caderno 12, (Gramsci, 2022) mas o conceito se mostra transversal, pois é retomado em diferentes parágrafos de outros Cadernos. Abaixo, empreendemos o esforço para listar as características, os aspectos que indicam e nos permitem identificar um Intelectual Orgânico. Essa listagem reuniu reflexões oriundas da sua obra e

da interpretação de alguns dos estudiosos de Gramsci, no Brasil (Fontes, 2010, 2018, 2020; Bianchi, 2008; Nelson Coutinho, 2011, Edmundo Dias, ano).

- Está organicamente vinculado ao projeto de um grupo ou classe social, atuando para expandir e representar seus interesses;
- além de interpretar a realidade, produz conhecimento e atua politicamente, articulando pensamento e ação com o objetivo de transformar (ou conservar) a realidade;
- tem uma atuação pedagógica e política – pesquisa, estuda e mobiliza repertórios de conhecimento para formar consenso, mantendo a ordem vigente ou impulsionando sua superação;
- exerce liderança intelectual e moral, buscando reconhecimento e circulando estrategicamente por diferentes espaços sociais, políticos e culturais;
- articula-se com a mídia, instituições, aparelhos privados de hegemonia e com o Estado, difundindo ideias e representando os interesses do grupo ao qual se vincula;
- atua para converter interesses particulares em interesses apresentados como universais, reafirmando e legitimando as concepções de mundo do grupo que representa;
- traduz teorias e conhecimentos especializados em linguagem acessível, permitindo que as massas compreendam, se engajem e tenham suas ações orientadas e legitimadas;
- atua para construir a adesão ativa e a direção ideológica do grupo social ao projeto político do qual faz parte;
- contribui para a formação de um bloco histórico, articulando dimensões econômicas, políticas e culturais na consolidação da hegemonia

Essas são algumas das características que nos permitem identificar um intelectual que atua como preposto de um grupo social.

Como afirma Gramsci (1977, C12, §1, p. 15), “Todo grupo social, (...) cria para si, ao mesmo tempo, organicamente, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e político”. Em outras palavras, cada grupo social tende a formar intelectuais capazes de representar e promover seus

interesses, dando direção cultural e política aos projetos societários que defende. Nesse sentido, os empresários, cientes da necessidade de organizar-se para disputar hegemonia, recrutam intelectuais para articular e difundir suas concepções de mundo, atuando como porta-vozes de seus interesses. De acordo com Fontes (2006, 2010), os aparelhos privados de hegemonia (APHE) tornam-se espaços privilegiados tanto para a formação quanto para a irradiação das ações desses intelectuais.

Gramsci (2022) observa que, no capitalismo, uma parcela dos empresários atua como intelectuais orgânicos, com capacidade de criar condições favoráveis à expansão da própria classe. Trata-se de uma “elaboração social superior”, caracterizada por competências técnicas e políticas que lhes permitem exercer funções que ultrapassam os limites da empresa, alcançando a sociedade civil e o Estado, com o objetivo de organizar a produção do consenso e, quando necessário, articular o uso da coerção estatal para garantir disciplina social (Gramsci, 2022b).

Assim, os empresários devem desempenhar funções que vão além da técnica: formar sujeitos capazes de articular estratégias sociais e políticas, legitimar suas ideias como universais, ampliar seus negócios e consolidar um projeto de sociabilidade, fortalecendo sua hegemonia (*Gramsci, 2022, §1*):

Se não todos os empresários, pelo menos uma elite deles deve possuir a capacidade de organizar a sociedade em geral, em todo o seu complexo organismo de serviços, até o organismo estatal, tendo em vista a necessidade de criar as condições mais favoráveis à expansão da própria classe; ou pelo menos deve possuir a capacidade de escolher os “prepostos” (empregados especializados) a quem confiar esta atividade organizativa das relações gerais, exteriores à empresa (Gramsci, 2022, C.12, v. 02.).

Para isso, criam estruturas que recrutam intelectuais orgânicos, prepostos dessas organizações como a Fundação Lemann (FL) e o MPB (MPB), ambos APHE empresariais organizados para atuar de forma sistemática, a partir de uma identidade compartilhada e adotando repertórios e ações articuladas para naturalizar ideias e promover a adesão das massas.

O MPB, liderado pela Fundação Lemann e articulado por Jorge Paulo Lemann, constituiu-se como uma rede de intelectuais orgânicos, atuando institucional e individualmente. Esses sujeitos desempenharam funções pedagógicas e políticas, difundindo projetos e discursos reconhecidos como

legítimos, articulando-se com outros APHE e ampliando sua influência em diferentes espaços sociais. Inspiradas na concepção gramsciana de organização, as estruturas do MPB apresentam um corpo deliberativo, responsável pelas decisões, e um corpo técnico-científico-cultural, encarregado de analisar e fundamentar as ações.

A trajetória da FL revela o investimento sistemático na formação e recrutamento de intelectuais orgânicos. Estes “emergem da classe, conectam-se a ela, mantêm um vínculo prático e moldam a consciência coletiva” (Costa, 2019, p. 237). No caso do MPB, o recrutamento incluiu acadêmicos, ex-gestores do Estado, técnicos com trânsito em órgãos como MEC, Consed e Undime, atores da burocracia, políticos interessados em educação, intelectuais com atuação em think tanks e veículos de comunicação. Houve ainda investimento em formação internacional, como o Seminário de Yale, e na produção de estudos para fundamentar as reformas. Isso reforça qe Gramsci dizia:

[...] não existe organização sem intelectuais, isto é, sem organizadores e dirigentes, ou seja, sem que o aspecto teórico da ligação teoria-prática se distinga concretamente em um estrato de pessoas “especializadas” na elaboração conceitual e filosófica. Mas este processo de criação dos intelectuais é longo, difícil, cheio de contradições, de avanços e de recuos, de debandadas e de reagrupamentos (Gramsci, 2024, C11 v 02, p. 104)

A assimilação de intelectuais, especialmente os orgânicos, é estratégica para expandir o domínio empresarial: eles não separam teoria e prática, pensamento e ação, atuando para convencer e mobilizar novos membros em torno de um projeto apresentado como “caminho para a mudança”. Tal processo exige articulação constante e confere centralidade à atuação desses intelectuais.

Os capitalistas que dirigem as FE, no entanto, reconhecem a necessidade de atuar também na sociedade civil e de estabelecer alianças com outras instituições e intelectuais capazes de levar adiante o projeto e garantir sua legitimidade frente a possíveis questionamentos. Esses intelectuais atuam por meio de estudos e pesquisas, da produção de materiais de divulgação destinados à sociedade civil, como é o caso das cartilhas de orientação produzidas e distribuídas aos gestores educacionais, nos diferentes níveis. Criam observatórios de acompanhamento das gestões, os quais apresentam um panorama do contexto da Reforma no Brasil. As políticas concebidas por esses atores envolvem instituições de diferentes naturezas e interesses, alianças,

recrutamento de intelectuais e uma política de proximidade com as bases, os sujeitos da Reforma. Tudo isso é produzido a partir de uma estrutura marcada por identidade e homogeneização da pauta, aspectos fundamentais à construção do consenso, que se dá no terreno da sociedade civil e é operada por meio da aliança entre Aparelhos Privados de Hegemonia Empresarial (Fontes, 2020), como é o caso do MPB, cuja atuação ocorre nesses mesmos aparelhos.

6.7 Caminhando para uma síntese dos conceitos de Gramsci

Em síntese, este capítulo apresentou o arcabouço gramsciano, hegemonia como direção intelectual e moral, a dialética estrutura/superestrutura articulada no bloco histórico, a noção de Estado ampliado (sociedade civil + sociedade política), a centralidade dos aparelhos privados de hegemonia e o papel dos intelectuais orgânicos na “guerra de posições”, argumentando que esse repertório conceitual nos permite compreender, com maior precisão, os repertórios de ação do Movimento Pela Base (MPB) e os mecanismos pelos quais se produz consenso e se institucionalizam agendas. Ao organizar essas categorias como fundamento analítico, realizamos a transição teórica necessária: do plano conceitual (formas de liderança, disputa cultural e mediações entre coerção e consenso) para o plano empírico. Na sequência, no capítulo seguinte, apresentamos o MPB, explicitando seus repertórios, alianças e estratégias no interior da sociedade civil e sua posterior consolidação na sociedade política, iluminadas pelas categorias aqui sistematizadas.

Quadro síntese dos conceitos presentes no capítulo

Elaborado pelo autor (2025)

Conceito	Definição sintética	Elementos-chave	Implicações para analisar o MPB
Hegemonia	Direção intelectual e moral de um grupo/classe sobre a sociedade, combinando consenso e coerção.	Liderança cultural; universalização de interesses; alianças; disputa prolongada.	O MPB busca dirigir a agenda da RPCN, apresentando sua pauta como técnica/inevitável e construindo adesões amplas.
Direção intelectual e moral	Capacidade de formular e difundir uma concepção de mundo que oriente práticas sociais e políticas.	Produção de ideias; pedagogia política; persuasão.	Materiais, formações e narrativas do MPB operam como direção cultural da reforma.
Consenso	Adesão voluntária e ativa a uma visão de mundo.	Convencimento; opinião pública; “senso comum”.	Estratégias de comunicação, formação e redes do MPB visam adesão antes/para além da lei.
Coerção	Uso/ameaça de força e mecanismos jurídico-administrativos do Estado.	Legalidade; sanção; aparato estatal.	Em momentos de crise, decisões estatais e regulações consolidam pautas já consensualizadas.
Estado ampliado	Unidade dialética entre sociedade política (coerção) e sociedade civil (consenso).	“Hegemonia encorajada de coerção”; mediações.	O MPB atua na sociedade civil para, depois, consolidar institucionalmente suas propostas.
Sociedade civil	Conjunto de organismos “privados” que elaboram e difundem ideologias.	APH; escolas; mídia; igrejas; associações.	Terreno central da disputa cultural onde o MPB constrói legitimidade e capilaridade.
Sociedade política (Estado em sentido restrito)	Aparatos de governo e coerção jurídico-administrativa.	Governo; burocracia; leis; políticas.	Pareceres, normas e portarias incorporam consensos previamente trabalhados pelos APH.

Bloco histórico	Unidade orgânica e contraditória entre estrutura (base material) e superestrutura (político-ideológica).	Totalidade; reciprocidade estrutura/superestrutura.	O MPB articula interesses econômicos, culturais e políticos em um projeto coerente de reforma.
Estrutura / Superestrutura	Base econômica e instâncias ideológico-políticas em relação dialética, não determinista.	Interdependência; práxis.	Reformas curriculares dependem tanto de recursos materiais quanto de liderança ideológica.
Guerra de posições	Disputa prolongada por espaços na sociedade civil para acumular força e construir consenso.	Luta molecular; ocupação de trincheiras; tempo longo.	O MPB opera por redes, formações e parcerias (Consed/Undime) em estratégia gradualista.
Aparelhos privados de hegemonia (APH/APHE)	Organizações da sociedade civil que organizam e difundem ideologias e projetos.	Relativa autonomia; organização; capilaridade; autoridade.	O MPB (e fundações parceiras) é APHE empresarial que estrutura ação, repertórios e legitimação.
Intelectuais orgânicos	Agentes que articulam, traduzem e difundem a visão de mundo de um grupo, unindo teoria e prática.	Liderança pedagógico-política; circulação; tradução.	Técnicos, gestores e especialistas do MPB funcionam como “prepostos” que constroem consenso.
Homem-coletivo vs. homem-massa	Sujeito crítico e organizado vs. sujeito passivo que reproduz o senso comum.	Formação; consciência; organização.	Formações do MPB buscam transformar atores educacionais em difusores da reforma.
Vontade coletiva	Convergência organizada de interesses em torno de um projeto societário.	Alianças; direção; organização.	O MPB organiza uma agenda comum entre fundações, híbridos (Consed/Undime) e Estado.

Senso comum / “bom senso”	Mistura de ideias dominantes e experiências práticas; pode ser reorientado criticamente.	Disputa cultural; pedagogia.	Narrativas do MPB procuram converter senso comum em apoio às mudanças curriculares.
Americanismo/fordismo (referência contextual)	Formas modernas de organização produtiva e social que reconfiguram cultura e política.	Disciplina; eficiência; racionalização.	Repertórios do MPB ecoam léxico de eficiência, gestão e resultados na educação.

7 APRESENTANDO O MPB E RELACIONANDO AOS CONCEITOS DE GRAMSCI:

Vimos até aqui os principais conceitos que orientam a construção da hegemonia, de acordo com Gramsci. Neste capítulo, buscamos articular esses conceitos com a atuação do MPB (MPB), em um movimento de análise que ora se volta para os referenciais teóricos, ora para o objeto empírico.

As contribuições teóricas de Antonio Gramsci concentram-se na compreensão da organização das forças sociais, mobilizando estruturas, recursos e capacidades na disputa pela conquista ou manutenção da hegemonia. Para o autor, o consenso ocupa lugar central nesse processo. Ao desconstruir a ideia de que a dominação se exerce unicamente pela coerção ou pelo monopólio dos recursos econômicos, Gramsci evidencia a relevância da produção e difusão do consenso no interior da sociedade civil. A hegemonia, entendida como direção intelectual, moral, social e política, exige, portanto, a utilização de múltiplos recursos estratégicos para se afirmar. Nessa perspectiva, a sociedade civil constitui o espaço privilegiado da disputa, mediada pelos aparelhos privados de hegemonia (APH) e pelos diferentes grupos que compõem o tecido social.

O desenvolvimento do capitalismo ocidental possibilitou a Gramsci formular uma teoria que enriquece o debate sobre a dominação, ao captar as dinâmicas do poder para além do determinismo econômico. Entre os diversos grupos que competem pela hegemonia e exercem liderança nas sociedades capitalistas, destacam-se os empresários, definidos por Gramsci (2022, p. 15) como “uma elaboração social superior, já caracterizada por uma certa capacidade dirigente e técnica”.

Na condição de intelectuais orgânicos, esses atores conquistam prestígio e a confiança das massas, exercendo uma função dirigente que articula o técnico ao político. Assumem o papel de técnicos quando se envolvem diretamente com as questões econômicas, mas também desempenham uma função política, mediando a relação entre estrutura e superestrutura. Tal atuação está vinculada à “necessidade de criar as condições mais favoráveis à expansão da própria classe” (Gramsci, 2022, p. 15), ou seja, à difusão de uma concepção de mundo e à consolidação de formas de sociabilidade orientadas à preservação e ao

fortalecimento de sua hegemonia. Cabe sublinhar que essa direção não se limita à esfera produtiva, mas se expande para os âmbitos cultural, educacional e político, operando de modo capilarizado no interior da sociedade civil.

senão todos os empresários, uma elite deles deve possuir a capacidade de organizar a sociedade em geral (...) ou pelo menos deve possuir a capacidade de escolher os prepostos (empregados especializados) a quem confiar esta atividade organizativa das relações gerais exteriores à empresa (Gramsci, 2022, p. 15).

A reflexão contida no Caderno 12 apresenta conexões diretas com o objeto desta pesquisa. Isso porque os empresários têm demonstrado crescente interesse na agenda das políticas educacionais, buscando influenciar os processos decisórios e institucionalizar seus projetos e ideias. Fontes (2018) argumenta que, no século XX, houve um crescimento das entidades associativas empresariais, voltadas a arranjos entre frações da classe dominante. Em texto posterior, Fontes (2020) enfatiza o fortalecimento da ação empresarial, que busca meios de incidir sobre as políticas públicas. Nessa mesma direção, Motta (2020) destaca a progressiva força política dos empresários no campo educacional, impondo a lógica de mercado às políticas públicas. Esses estudos demonstram que os empresários não apenas participam, mas também influenciam de maneira decisiva os processos de formulação de políticas.

A ampliação da participação empresarial pode ser observada a partir da multiplicação de APH de natureza corporativa, estruturas que atuam de forma sistemática na sociedade civil para promover determinadas concepções de mundo. Isso ocorre pela naturalização e universalização de discursos que buscam adesão das massas ao projeto defendido. Um exemplo é o levantamento realizado pelo GIFE, que reúne fundações empresariais e institutos. O censo bianual da entidade revelou um aumento expressivo de associadas: entre 1995 e 2017, o número de fundações empresariais saltou de 25 para 150, um crescimento de 500%. Esse dado evidencia tanto a expansão das fundações empresariais quanto a organização do empresariado para a ação coletiva e a incidência sobre políticas públicas.

A forma como um grupo se organiza interfere diretamente em sua capacidade de atuação. Novos arranjos organizativos ampliam a possibilidade de construir hegemonia, irradiando formas de dominação que vão além do econômico e do político, alcançando os planos ideológico e cultural. Trata-se,

portanto, de compreender os processos pelos quais se dá a “organização das vontades coletivas e sua conversão em aceitação da dominação” (Fontes, 2010, p. 133).

Gramsci (2022a) afirma que, para o pensamento converter-se em força material, é preciso que se criem organizações atuantes principalmente no âmbito da sociedade civil. Esse é o terreno em que se moldam vontades coletivas e se produz o consenso ativo, ou seja, a adesão voluntária à dominação. É nesse contexto que, em 2013, empresários brasileiros, financiadores de fundações e institutos, criaram o MPB (MPB), compreendido nesta tese como um aparelho privado de hegemonia empresarial (Fontes, 2020; Farias, ano; Tarlau e Moeller, 2020).

O MPB (MPB) emergiu a partir de uma iniciativa da Fundação Lemann, estabelecendo alianças diversificadas e estratégicas com diversas organizações, o que lhe conferiu centralidade no debate educacional (Macedo, 2021; Michetti, 2020). A conexão com instituições como a própria Fundação Lemann e o TPE (Sepúlveda, 2025) evidencia os vínculos com setores empresariais que buscam influenciar políticas públicas por meio de fundações, estratégia que suaviza resistências e mantém a histórica proximidade entre elites econômicas e a esfera política no Brasil.

O MPB é um APH articulador, criado para influenciar a Reforma da Política Curricular Nacional (Costola, 2021, Macedo, 2021; Faria 2022). Sua criação pela Fundação Lemann insere-se em um processo mais amplo de mobilização empresarial na educação, no qual essa fundação exerce papel dirigente e formador do consenso (Tarlau e Moeller, 2020), enquanto outras organizações que formam uma malha de instituições cumprem funções complementares e especializadas, ampliando e ecoando as ações do MPB, Lemann e TPE (Medeiros, 2023, p. 2).

De acordo com Araujo (2022, p. 77), “[...] o MPB, composto por diversas instituições, foi criado para manter o debate sobre a política com o Estado e com a Sociedade Civil”. A autora destaca ainda que “o domínio da sua página é da Fundação Lemann, indicando que o conteúdo é postado por ela. Apesar de o movimento existir desde 2013, foi somente a partir de abril de 2015 que a página foi lançada” (Araujo, 2022, p. 77). Esse dado reforça a vinculação entre a

Fundação Lemann e o MPB, bem como a centralidade da fundação no processo de institucionalização do movimento.

O MPB inclui fundações empresariais entendidas como Aparelhos Privados de Hegemonia Empresarial (APHE) (Fontes, 2010), que contam também com sujeitos individuais que atuam por vezes como intelectuais orgânicos (como vamos demonstrar no capítulo seguinte). Alguns deles participaram desde o início, atuando no MPB desde sua origem e compondo a aliança do MPB. Entre esses atores, destacam-se Denis Mizne, CEO da Fundação Lemann, e Katia Cristina Stocco Smole, ambos envolvidos em diferentes etapas e organizações ligadas à reforma curricular (detalharemos no capítulo que trata dos intelectuais orgânicos).

O movimento direcionou seus esforços para influenciar a formulação da Reforma, política estruturante com impactos abrangentes no sistema educacional. Antes mesmo do debate nacional ganhar corpo, os empresários já se organizavam por meio do MPB, identificando uma oportunidade estratégica que envolvia a formação docente, a produção e distribuição de materiais didáticos (incluindo o PNLD), as parcerias com empresas de tecnologia educacional, o sistema de avaliação nacional (ENEM) e a oferta de consultorias. Os interesses, entretanto, extrapolam a criação de nichos de mercado, como argumentam Tarlau e Moeller (2020) e são discutidos amplamente pela literatura.

O MPB contou com a participação de atores da sociedade política, como o Ministério da Educação (MEC), o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime). Também se articulou com instâncias de interlocução entre sociedade civil e Estado, como o Conselho Nacional de Educação (CNE) e o Fórum Nacional de Educação, além de associações civis sem fins lucrativos, como o TPE e institutos empresariais e familiares (Michetti, 2020, p. 2). Essa composição evidencia a amplitude da rede articulada pelo MPB e a sua capacidade de transitar entre sociedade civil e sociedade política.

Os estudos de Tarlau e Moeller (2020) apontam que a Lemann e o MPB foram atores importantes na organização e direcionamento da Reforma Curricular, promovendo ações coordenadas que buscavam a construção do consenso necessário à sua aprovação. Caetano (2019) descreve as instituições

que compunham o movimento e os atores individuais que o integravam. Como se observa na Figura 6, havia um número significativo de instituições que se engajaram na aliança em torno da Reforma, confirmando a relevância do MPB como articulador político e educacional.

Fontes (2010) argumenta que a aliança de aparelhos privados de hegemonia é elemento central para compreender como o capital articula ações a fim de manter sua ideologia na sociedade contemporânea. Por meio das fundações, o grande capital se articula, dissemina valores e sustenta sua hegemonia. Nesse sentido, o MPB pode ser entendido como expressão dessa estratégia, ao articular diferentes fundações e institutos empresariais em torno de uma pauta educacional específica [reescrito para integrar melhor com a análise gramsciana].

A análise gramsciana ilumina essa estratégia como um processo de “guerra de posição” (Gramsci, 2022), caracterizado pela ocupação gradual de espaços na sociedade civil e no Estado. Assim, a criação do MPB não deve ser compreendida como um fato isolado, mas como parte de uma conjuntura marcada por movimentos que envolvem o MEC, o Congresso Nacional e outros atores (UNDIME, CONSED, CNE etc) em direção à mudança curricular.

Desde 2012, o MEC já organizava discussões sobre currículo, e o Congresso Nacional havia instituído a Comissão Especial destinada a propor a reformulação do Ensino Médio. Em 2014, foi publicado o documento “Por uma Política Curricular para a Educação Básica: contribuição ao debate da Base Nacional Comum a partir do direito à aprendizagem e ao desenvolvimento”. Embora nunca oficialmente homologado, esse documento sintetizava debates em curso e evidenciava a iminência de uma reforma curricular (Bugs, 2022; Aguiar & Dourado, 2018; Caetano, 2023). Isso corrobora com a informação de que o MPB nasce a partir de uma oportunidade identificada pelos empresários.

O MPB foi concebido a partir dos esforços de atores da FL e do TPE. Essa articulação foi decisiva para que o Plano Nacional de Educação (Lei n. 13.005/2014) incluísse, na Estratégia 7.1, a obrigatoriedade da construção da BNCC. Dessa forma, o projeto defendido pelo movimento adquiriu status legal, pavimentando o caminho para sua formulação a ser disputada com outros projetos e grupos interessados, e homologação. A BNCC percorreu um processo marcado por diferentes versões, consultas públicas, seminários estaduais e

audiências regionais, mas também por tensões em torno da legitimidade do processo e do protagonismo empresarial. O documento referente à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental foi homologado em 2017; já o do Ensino Médio somente em 2018, vinculado à Reforma do Ensino Médio (Lei n. 13.415/2017). Esse percurso reforça o papel estratégico do MPB na “guerra de posição”, atuando como vetor de produção de consensos no interior da sociedade civil e, posteriormente, na sociedade política. Nos afiliamos às dissertações e teses defendidas que argumentam sobre a importância do MPB na definição da RPCN (Costola, 2021; Macedo, 2021; Araujo, 2022; Faria, 2022; Ferreira e Santos, 2020; D’Ávila, 2020; Galzerano, 2025) e outros trabalhos que argumentam sobre o papel de outras apf em relação com o MPB construíram a conjuntura e as condições da política se materializar/institucionalizar (Tarlau e Moeller, 2020; Almeida, 2025; Sepúlveda, 2025)

O Processo Histórico: A Construção Do MPB

Um APH é uma estrutura criada por atores interessados em difundir suas ideias e promover determinada concepção de mundo. Por isso, torna-se essencial retomar o processo de criação do MPB (MPB) e identificar os atores nele envolvidos, caracterizados como intelectuais orgânicos.

O MPB tem suas origens no Seminário “Liderando Reformas Educacionais para o Século XXI”, realizado em 2013 na Universidade de Yale (EUA, New Haven) (Caetano, 2019; Costola, 2020). O evento reuniu 35 participantes (Avelar & Ball, 2017; Costola, 2020), incluindo membros da sociedade política, empresários reconhecidos, intelectuais vinculados a fundações e institutos privados, além de autoridades da área educacional. Embora a lista completa não tenha sido localizada nesta pesquisa, reportagens e documentos do próprio Movimento indicam a presença de Denis Mizne (CEO da Fundação Lemann), Eduardo Deschamps (secretário estadual de educação), representantes do Governo Federal, da Undime, do CNE, do CEESP, da Comissão de Educação da Câmara dos Deputados, além de técnicos do Inep, parlamentares e secretários estaduais e municipais de educação (MPB, 2022, p. 31).

A realização do seminário em território estrangeiro permitiu deslocar os participantes de seus contextos habituais, favorecendo trocas mais profundas, contato com novas ideias e a construção de vínculos entre eles (Galzerano, 2023). A pauta central foi a experiência norte-americana de reforma curricular, conhecida como Common Core (Tarlau & Moeller, 2020; Caetano, 2019, 2023).

Além do evento em Yale, outro encontro foi promovido em São Paulo, reunindo novos interessados, tanto indivíduos quanto organizações, engajados na agenda educacional. Em ambos os casos, a Fundação Lemann custeou integralmente a participação e a logística (Tarlau & Moeller, 2020). Nesse contexto, Denis Mizne e Camila Anker, diretores da fundação, convidaram uma ex-integrante do TPE para compor a equipe, trazendo sua experiência na articulação da aliança⁹.

O conjunto de instituições e pessoas presentes nos seminários em New Haven e Campinas decidiu criar coletivamente o MPB. O objetivo inicial era reforçar dispositivos já previstos na Constituição Federal de 1988 (art. 210), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (art. 26 da Lei nº 9.394/96) e no Plano Nacional de Educação, então em debate, aprovado em 2014. Entre as estratégias centrais estava a formulação da BNCC, concebida como elemento estruturante da reforma curricular.

A partir de então, diferentes atores, acadêmicos, organizações da sociedade civil e alguns membros do setor público, uniram-se em torno do tema, apoiados financeiramente por instituições da sociedade civil como a Fundação Lemann, Instituto Natura, Itaú Educação & Trabalho, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e Instituto Unibanco. Contaram ainda com suporte técnico de organizações como a Comunidade Educativa Cedac e o Cenpec. Desde suas ações iniciais, o Movimento estabeleceu diálogo constante com instâncias decisórias como MEC, CNE, Consed, Undime e Congresso Nacional (Fundação Lemann, 2022, p. 31).

Assim, o MPB emergiu em 2013 como fruto da articulação entre mais de 20 fundações empresariais brasileiras, entendidas como aparelhos privados de hegemonia (Farias, 2023). Entre 2013 e 2018, o movimento chegou a reunir 69 membros individuais, consolidando-se como ator coletivo central na formulação

⁹ Esse fato foi confirmado por meio de uma entrevista cujo objetivo foi checar informações que não foram localizadas em fontes documentais.

da BNCC. Como destacam Caetano & Peroni (2019, p. 136), sua origem está diretamente vinculada ao seminário internacional promovido pela Fundação Lemann em Yale, que já indicava a direção a ser dada à política curricular.

Gramsci alerta que todo APH é mobilizado por intelectuais, responsáveis pela difusão do pensamento e pela criação de estratégias que contribuam para a expansão do projeto que representam. São eles que articulam teoria e prática, circulam em diferentes espaços e transformam interesses particulares em universais, apresentando-os como consensuais. O MPB, embora criado a partir de empresários e suas fundações, recrutou outros atores, especialistas, gestores e acadêmicos, para compor sua rede.

Entre os indivíduos ligados ao MPB, podemos citar Denis Mizne, Alice Ribeiro, Claudia Costin, Priscila Cruz e Katia Cristina Stocco Smole. Esses sujeitos podem ser caracterizados como intelectuais orgânicos, conforme será detalhado no capítulo dedicado à análise dessa categoria.

Como já destacado, a Fundação Lemann adota programas sistemáticos de formação de lideranças, inclusive na gestão pública, investindo no recrutamento e formação de intelectuais orgânicos. No caso do MPB, esse recrutamento incluiu acadêmicos, ex-gestores do Estado, técnicos com trânsito em MEC, Consed e Undime, políticos e intelectuais atuantes em think tanks e veículos de comunicação. Houve ainda investimento em formação internacional, como o Seminário de Yale, e na produção de estudos destinados a fundamentar a proposta da reforma.

A assimilação de intelectuais orgânicos é estratégica para expandir a influência empresarial: eles não separam teoria e prática, pensamento e ação, atuando para convencer e mobilizar novos membros em torno de um projeto apresentado como “caminho para a mudança”. Esse processo exige articulação constante e confere centralidade a esses intelectuais, como será aprofundado no capítulo 09 sobre a morfologia e os sujeitos da reforma.

Ao associar-se aos empresários e difundir suas concepções de mundo entre setores mais amplos da sociedade, os intelectuais orgânicos do MPB desempenharam papel crucial na legitimação do projeto de reforma curricular. Assim, podem ser definidos como intelectuais orgânicos em razão de sua atuação na formulação e disseminação de ideias que consolidam um projeto político-educacional específico.

Gramsci ressalta que todos os homens são intelectuais, mas nem todos desempenham funções que exigem elaboração e difusão de concepções de mundo. O que distingue os intelectuais orgânicos dos tradicionais é a vinculação orgânica com a classe que representam. No caso do MPB, essa vinculação foi marcada pela unidade entre teoria e prática, ou seja, pela práxis, que articula consciência política, formulação teórica e ação concreta. Importante mencionar que há também um processo de recrutamento de intelectuais tradicionais, para que atuem como “prepostos”, “comissários” do grupo que estão vinculados.

A participação de empresários na educação não é novidade; o que se observa é a reinvenção de suas formas de atuação e a constituição de estruturas utilizadas como instrumentos de expansão e legitimação. Motta & Andrade (2020, p. 08) afirmam que “presente em toda a história da educação brasileira, esse empresariado consegue penetrar em todos os âmbitos da esfera educacional”. Essa permanência se explica pela resignificação de repertórios e pela adoção de estratégias renovadas, que envolvem alianças com múltiplos atores, Estado, mercado e sociedade civil.

Ao discutir o papel dos intelectuais orgânicos, é comum associá-los a causas sociais ou à luta por justiça. Contudo, Gramsci os define prioritariamente pela vinculação com uma classe, pela inserção prática na defesa de seus interesses e pela articulação entre teoria e ação política. É nesse sentido que se entende o papel dos intelectuais do MPB.

A presença de figuras conhecidas no meio corporativo, como Jorge Gerdau, assessor da ex-presidenta Dilma Rousseff, exemplifica a relação entre empresariado e o movimento. A vinculação de parte de seus membros ao TPE reforça essa articulação. Em relatório de 2017, a Fundação Lemann descreveu o MPB como “um grupo plural e suprapartidário, formado por 66 pessoas físicas e 12 instituições que trabalham pela educação brasileira”.

A finalidade do MPB não foi assumir a condução direta da política, mas exercer influência estratégica sobre sua formulação. Para isso, estruturou mecanismos de recrutamento de intelectuais orgânicos, prepostos de organizações como a Fundação Lemann e o próprio MPB, que atuaram de forma sistemática na sociedade civil, construindo consensos em torno da reforma.

Os repertórios adotados partem de uma perspectiva de totalidade e da complexa relação entre atores e instituições, conforme Gramsci, que analisa a

história em sua totalidade e complexidade, recusando explicações reducionistas. Assim, a conquista da hegemonia passa necessariamente pela relação contraditória entre coerção e consenso, pela articulação entre estrutura e superestrutura e pela formação de blocos históricos capazes de promover mudanças.

Compreender esse processo é fundamental para analisar a atuação do MPB, cuja estratégia se concentrou em organizar, persuadir e difundir um projeto específico de educação. É nesse sentido que analisamos os eixos de atuação, presentes na página oficial do MPB.

Em sua página oficial, o MPB declara que “articula atores diversos e uma rede ampla para o avanço da implementação da BNCC e do Novo Ensino Médio”. Para isso, apresenta três eixos de atuação:

- i. Articulação e advocacy: unir, debater com transparência, buscar consensos;
- ii. Engajamento e mobilização: conectar, comunicar e fazer acontecer;
- iii. Monitoramento e transparência: acompanhar, consolidar e dar visibilidade às informações.

A definição desses eixos revela a intencionalidade política do movimento, ainda que apresentado como suprapartidário e apartidário. Ao enfatizar neutralidade e transparência, o MPB buscou minimizar resistências à presença empresarial na formulação de políticas públicas (Tarlau & Moeller, 2020).

Em relação a articulação e advocacy: Ao propor a articulação como eixo central, o MPB assume a função de porta-voz de um segmento da sociedade civil¹⁰, mediando relações entre estrutura e superestrutura, entre sociedade política e sociedade civil, ou seja, atuando no Estado ampliado (Gramsci, ano). Além das articulações com outros APH, o movimento também estabeleceu relações com instituições híbridas (UNDIME, CONSED, CNE). Esse processo incluiu ainda o recrutamento e a formação de intelectuais orgânicos, capazes de circular ideias e conquistar adesões em diferentes espaços. Esse processo coaduna com o argumento de Fontes (2020) sobre a expansão dos aph empresariais no século XX, que expressam a capacidade organizativa dos

¹⁰ O trabalho de Almeida (2024) discute que algumas instituições da Sociedade Civil adotam uma postura de porta-voz, de mediador representante da sociedade, diante do Estado e da própria sociedade.

empresários que a qualificam trabalhando a partir da formação de “malhas” de aph.

O termo *advocacy*¹¹ (ver Mancuso e Gozetto, 2011) amplamente utilizado por organizações da sociedade civil, refere-se a práticas profissionalizadas de incidência política que envolvem produção de conhecimento, campanhas midiáticas, mobilização da opinião pública, articulação com redes de atores e pressão institucional (Monteiro & Melo, 2022). No caso do MPB, o *advocacy* esteve diretamente ligado ao esforço de criação de alianças amplas e da busca pelo consenso, estratégias que dialogam com a concepção gramsciana de hegemonia.

Já o quesito Engajamento e mobilização, segundo eixo, refere-se à capacidade de difundir ideias e promover a adesão de outros grupos ao projeto defendido. Engajar envolve elaborar discursos estratégicos, produzir linguagens acessíveis e utilizar diferentes formas de comunicação capazes de naturalizar a proposta apresentada como inevitável.

No caso do MPB, o engajamento envolveu não apenas indivíduos, mas também instituições que passaram a respaldar o projeto. As conexões e interações promovidas pelo movimento permitiram mobilizar diferentes APH e intelectuais para incidir sobre a Reforma da Política Curricular Nacional. Destaca-se o movimento em espiral, do MPB. A capacidade de capilarizar novos aph e intelectuais, bem como o trabalho em espiral, de modo que as conexões entre essa malha de aph's fica evidente, à medida em que o conteúdo produzido, as campanhas são compartilhadas. Ao acessar as páginas destas Organizações, pode-se perceber mais do que um alinhamento, um entrelaçamento de informações e conteúdo que são depositados em diferentes espaços.

¹¹Há várias definições para a prática do *advocacy*, mas em síntese, trata da capacidade de um indivíduo ou grupo organizar-se para influenciar mudanças sociais ou políticas, geralmente articulando-se para produzir efeitos sobre uma questão específica. Envolve um processo estratégico e deliberado para incidir sobre políticas públicas. Além disso, a prática tem sido estimulada por Instituições como o GIFE que vem financiado a produção de estudos e materiais orientadores para que seus associados adotem tais práticas. O GIFE elaborou a Cartilha Para a Prática de Advocacy e o Guia Prático para Incidência em Políticas Públicas (Gozetto e Morgado, 2019; Pagode e Santiago, 2019) É importante registrar que o conceito tem sido utilizado em substituição ao lobby, que carrega uma perspectiva pejorativa e muitas vezes é associada a práticas clientelistas ou fisiologismos tema que é discutido por Mancuso e Gozetto (ano)

No que tange ao Monitoramento e transparência, último eixo evidencia o caráter de longo prazo do projeto. Não se tratava apenas de propor a reforma, mas de monitorar, avaliar e legitimar as ações implementadas. Esse eixo conecta-se diretamente à noção gramsciana de bloco histórico, na medida em que busca transformar concepções e valores em ações concretas e políticas institucionalizadas.

Contudo, dada a forma de atuação do MPB, é possível afirmar que Gramsci oferece um referencial privilegiado para compreender seus repertórios de ação, que serão explorados no capítulo seguinte. Ao indagar “como o MPB constrói sua atuação para incidir sobre a RPCN?”, esta tese argumenta que as categorias gramscianas ampliam a capacidade de análise em comparação a referenciais que tratam apenas de repertórios de movimentos sociais ou ação empresarial.

Em síntese, o MPB, enquanto APH, constituiu alianças com outros aparelhos de hegemonia para produzir consensos na sociedade civil. Os empresários envolvidos compreenderam que deter apenas recursos econômicos não seria suficiente; era preciso investir na disputa cultural e ideológica no interior da sociedade civil.

O capitalismo, como sistema, reinventa-se e se expande, o que implica renovação das formas de luta de classes e disputa por visões de mundo hegemônicas. Assim, não é possível analisar mudanças em políticas públicas sem considerar alianças, atores, instituições e o papel dos intelectuais na difusão de ideias e construção de consensos. É nesse sentido que buscamos compreender como um ator não estatal constrói sua capacidade de incidência sobre uma política pública. O Estado é permanentemente disputado, mas essa disputa não se limita à sociedade política: estende-se também à sociedade civil, espaço central da hegemonia.

Gramsci (2022a) mostra que a hegemonia permite compreender a realidade em sua totalidade histórica. Sua teoria é mobilizada nesta tese não como aplicação rígida de conceitos, mas como uma caixa de ferramentas capaz de iluminar como aparelhos privados de hegemonia empresariais, como o MPB, incidem sobre a política curricular brasileira.

O MPB foi ator decisivo para a RPCN. É a partir desse referencial que, no próximo capítulo, analisaremos como o MPB atuou concretamente, mobilizando repertórios e estratégias para incidir sobre a formulação da política educacional.

8 REPERTÓRIOS ADOTADOS PELO MPB PARA A CONSTRUÇÃO DA HEGEMONIA EM TORNO DA RPCN:

O processo de RPCN foi marcado pela participação e pelas disputas de diferentes grupos que, interessados em direcionar os rumos da Nova Política, organizaram-se e mobilizaram suas capacidades para que a proposta política ganhasse a adesão da sociedade e, conquistasse a sociedade política, sem que para isso fossem necessários grandes enfrentamentos ou mudanças abruptas, que poderiam inclusive comprometer o processo de implementação da Reforma. Reformar uma política educacional é uma tarefa complexa, especialmente quando se trata de mudanças que impactam a vida de milhares de pessoas e, ainda mais quando se trata de uma política que se mantém desde 1996, com poucas modificações. Aliado isso, há grupos organizados que disputam as políticas educacionais e as disputas político-ideológicas se evidenciam, a final, a educação pela sua importância mobiliza diferentes atores e concepções de mundo das mais variadas.

A participação de atores não estatais, em especial fundações empresariais, não é um fenômeno novo, mas se intensificou a partir dos anos 1990, quando o Estado buscava compartilhar responsabilidades com o empresariado e a sociedade civil. Desde então, a atuação desses grupos vem se modificando, passando a ser pautada por projetos orgânicos que extrapolam políticas pontuais. Se naquele período a disputa se restringia à provisão de serviços, desde meados dos anos 2000 ela se desloca para o direcionamento das políticas educacionais, evidenciando a capacidade das fundações empresariais de mobilizar recursos, estruturas e estratégias para incidir sobre as decisões do Estado. Essa influência varia conforme o contexto e os espaços institucionais disponíveis, podendo chegar a interferir diretamente na formulação de políticas, como ocorreu com o Movimento pela Base. As políticas, portanto, não são apenas produtos técnicos, mas resultado de disputas entre visões de mundo e

interesses divergentes, em que a construção de alianças, a difusão de ideias, o recrutamento de atores engajados e a ocupação de espaços institucionais se tornam fundamentais para garantir consensos e consolidar determinadas propostas.

Esta seção analisa o papel das alianças na construção da hegemonia, a partir do referencial teórico de Antonio Gramsci, aplicando-o à atuação do MPB durante a formulação da BNCC. A partir da compreensão gramsciana de que a hegemonia se constrói tanto por consenso quanto por coerção, o texto destaca a formação das vontades coletivas como processo estratégico, baseado na articulação entre estrutura e superestrutura. Assim, evidencia como o MPB consolidou-se como um APH, articulando uma ampla aliança, que envolveu atores públicos, privados (fundações empresariais) e híbridos (como Undime e Consed), para construir uma identidade compartilhada, formar uma agenda comum e viabilizar sua institucionalização por meio do Estado. A seção mostra como essas alianças permitiram ao MPB contornar resistências, difundir ideias, coordenar ações logísticas e simbólicas, bem como mobilizar recursos técnicos, políticos e comunicacionais. Assim, a convergência entre diferentes setores sociais foi essencial para viabilizar a reforma, configurando-se como expressão empírica dos conceitos gramscianos de hegemonia, sociedade civil, bloco histórico e vontade coletiva.

Este trabalho propôs analisar como um grupo de empresários cria uma aliança e uma estrutura para incidir sobre a RPCN. Analisamos, portanto, neste capítulo “Como o MPB constrói sua atuação para incidir sobre a RPCN?”. É a partir deste problema que desenvolvemos este capítulo, que segue organizado da seguinte forma:

- i. na primeira seção vamos apresentar o MPB como aph que se alia a outros aph para agir coletivamente e fortalecer a agenda. Detalhamos quem são os aph ao longo do tempo.
- ii. Na segunda seção, detalhamos a relação desde a concepção do MPB com o TPE e a Lemann, evidenciando as aproximações entre as instituições
- iii. Na terceira seção, apresentamos as alianças firmadas com o Ayrton Senna e o Itaú

- iv. Na quarta seção, apresentamos as alianças firmadas do MPB com o Consed e a Undime

Por fim, apresentamos as considerações sobre os aph e a importância como repertórios para a conquista da hegemonia – direção.

8.1 A CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS EM TORNO DA RPCN SOB A LIDERANÇA DO MPB:

NESTA SEÇÃO: vamos apresentar o MPB como aph que se alia a outros aph para agir coletivamente e fortalecer a agenda. Detalhamos quem são os aph ao longo do tempo.

O MPB, aphe tem uma vinculação com a Fundação Lemann. Jorge Paulo Lemann, conhecido bilionário brasileiro coloca a estrutura de sua Fundação, a serviço da criação de uma estrutura para incidir sobre a RPCN. De acordo com Tarlau e Moeller (2020), a Fundação Lemann sabia das possíveis resistências em relação a sua participação no processo de Reforma. Por isso, investe na mobilização de outros aph (Fundação Unibanco, Fundação Roberto Marinho, Fundação Lemann, Todos Pela Educação etc.).

O próprio Movimento indica reconhece a importância das articulações para influenciar diferentes atores: Circulamos informações fundamentadas em dados e evidências e sensibilizamos diferentes públicos sobre a importância da nossa causa na construção de um caminho com mais qualidade e equidade para a educação (MPB, 2025). Para que circulem as informações é preciso um trabalho de articulação e alianças.

A construção desse alinhamento requer que os diferentes entes federativos atuem com base em uma visão compartilhada e articulada. Para promover tal alinhamento, bem como a integração e a circulação de informações, as alianças são fundamentais.

As alianças formadas pelo MPB abrangeram não apenas as fundações empresariais (FE), mas também atores institucionais como o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime). Galzerano (2024) afirma que “a estratégia

mais eficaz utilizada pelo MPB em busca de legitimidade social e apoio da base docente foi a proximidade com o Consed e a Undime” (Galzerano, 2024, p. 152).

Ambas as instituições são aqui identificadas como “instituições híbridas”, uma vez que, embora legalmente constituídas como associações privadas sem fins lucrativos, e passíveis de serem classificadas como associações de classe —, são consideradas híbridas nesta análise com base nos seguintes aspectos: a) quanto à sua natureza, representam os interesses de gestores da educação pública, uma vez que sua composição inclui secretários estaduais, no caso do Consed, e municipais, no caso da Undime; b) embora sejam formadas por agentes públicos, atuam com forte vínculo com o setor público, mas também desenvolvem suas disputas no campo da sociedade civil; c) são consideradas Aparelhos Privados de Hegemonia, na medida em que atuam na sociedade civil e exercem mediação com a sociedade política, participando da articulação e formação de consensos em torno das diretrizes educacionais do país.

Segundo um interlocutor, ex-dirigente do CONSED, a instituição exerceu papel relevante na construção da BNCC. De acordo com as informações, a organização buscava garantir o cumprimento do Plano Nacional de Educação e, ao identificar a necessidade de uma Base Nacional, passou a discutir sua formulação em conjunto com outras instituições.

No contexto de instabilidade política vivenciado no governo Dilma Rousseff, marcado pelas “jornadas de junho” e pelas tensões pós-eleitorais de 2014 —, o Consed assumiu o compromisso com a agenda da BNCC. Conforme relata o interlocutor, coexistiam à época duas versões da Base: uma elaborada pelo MEC e outra pela Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

Diante das incertezas quanto à permanência de Dilma Rousseff, o Consed recebeu uma minuta da proposta e se comprometeu a manter as discussões. Nesse cenário, o MPB passou a ganhar destaque, suprimindo limitações operacionais do Consed e contribuindo decisivamente para a viabilização da proposta.

A Undime, uma organização privada sem fins lucrativos que reúne os secretários das redes municipais de ensino, assim como o Consed, teve participação na formulação da BNCC. Sem recursos, articulou com Instituições para assegurar a logística das audiências públicas, a realização das consultas

digitais e a sistematização das contribuições recebidas, etapas decisivas para a construção da política.

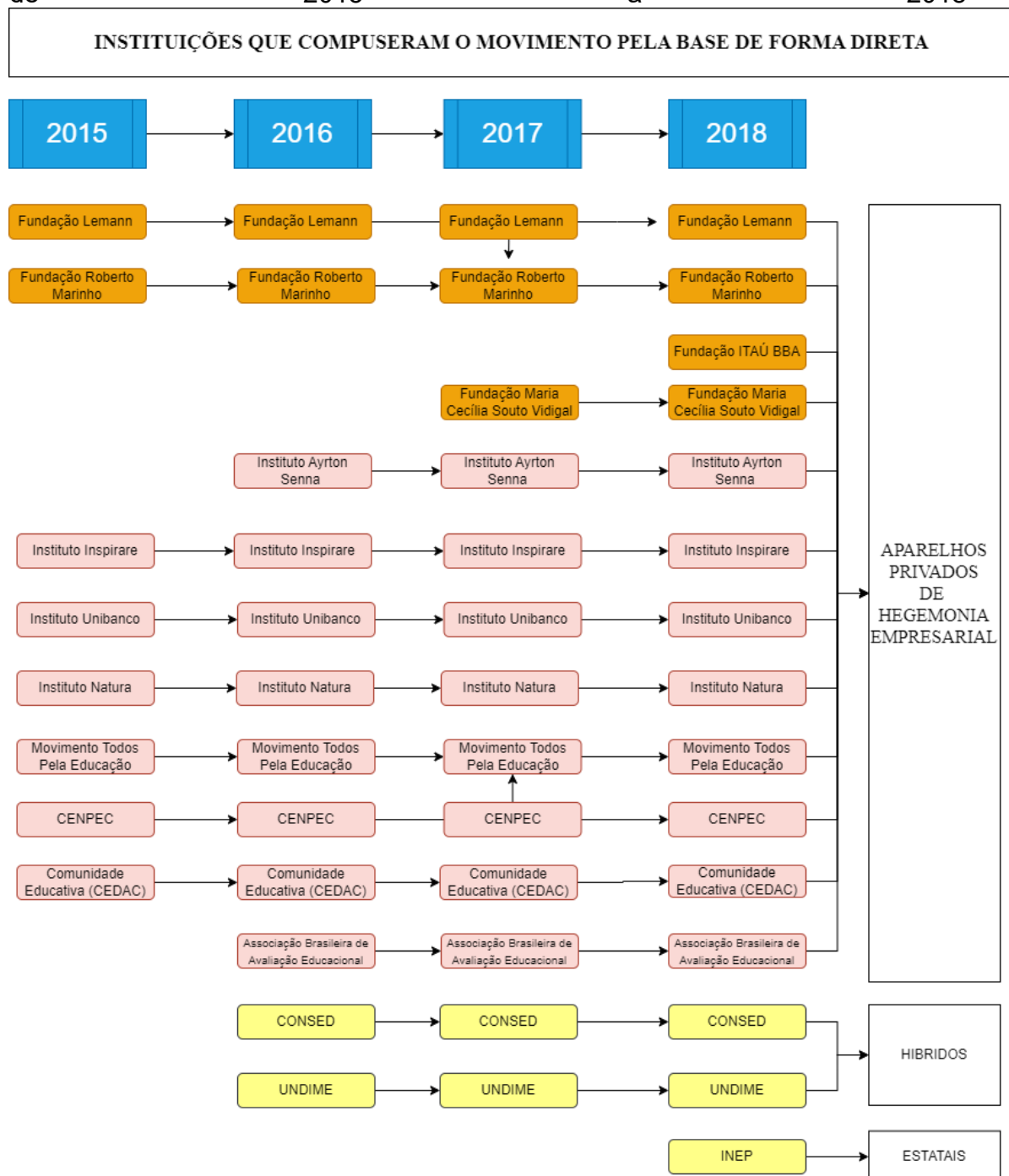
É importante destacar que Consed e Undime atuaram como atores híbridos: embora compostas por gestores públicos e com capacidade de influência sobre as redes de ensino, essas entidades preservam uma autonomia organizacional típica de associações privadas. Essa condição lhes permite atuar com flexibilidade fora da rigidez institucional do Estado, ao mesmo tempo em que representam seus interesses e dialogam com os diferentes entes federativos. Em síntese, Consed e Undime são associações privadas compostas por tomadores de decisão que exercem cargos na burocracia estatal, nos âmbitos municipal e estadual. Seus representantes mantêm relações próximas com a alta burocracia do Ministério da Educação e estabelecem parcerias com think tanks ligados a fundações empresariais, como a Fundação Nova Escola.

Ao longo da trajetória do MPB, entre 2013 e 2018, houve mudanças em sua composição, com a entrada de novas instituições. Nesse período, alguns atores também se licenciaram do Movimento ao assumirem cargos públicos, a fim de evitar conflitos de interesse.

Dando continuidade à análise da composição do MPB, apresenta-se a seguir um mapeamento das instituições que integraram essa aliança ao longo do tempo. As informações que subsidiam tal construção foram o resultado de coleta de dados em diferentes trabalhos, relatórios e documentos do próprio Movimento. É conveniente ressaltar que os Relatórios Anuais disponíveis no site do MPB de anos como 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 não foram localizados. Realizaram-se tentativas de contato com a Instituição por e-mail e rede social profissional “Linkedin”; no entanto, como retorno, obteve-se apenas a informação de que o material que estaria disponível no site do Movimento. Desse modo, optou-se pela elaboração da Figura 7, a seguir com base em trabalhos publicados em diferentes periódicos científicos, cuja proposição foi analisar o MPB.

Investe na criação de uma aliança capaz de dar sustentação e legitimidade às ações do MPB. É por isso que diferentes FE e Institutos participam dos processos formativos que culminam no MPB, em 2013. Dentre eles, destacam-se as instituições abaixo relacionadas:

Figura xx - Organizações que compuseram o Movimento Pela Base no período de 2015 a 2018



Fonte: elaborado pelo autor.

Há alguns trabalhos que analisaram a composição do MPB em diferentes períodos. Conhecer as instituições que participam do processo de fundação ou se somam ao Movimento no período de 2013-2018 nos permite validar a natureza corporativa-empresarial do MPB. Além disso, a figura acima que abrange os períodos de 2015 a 2018 nos permite identificar que outras instituições foram se somando ao MPB. O que reforça o argumento sobre a

consolidação de uma aliança que, no período de 2015 a 2018 ganha força, a partir da ampliação dos aph que a compõe. A permanência da Fundação Lemann, Fundação Roberto Marinho e do Todos Pela Educação e a chegada de novas Fundações e Institutos como a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, em 2017 e a Fundação Itaú em 2018, expressam a progressiva expansão da força do MPB em direção a institucionalização da política. A presença de institutos com expertise na área de consultoria como o CENPEC e o CEDAC reforçam o argumento de que o empresariado vai construindo alianças e, buscando estabelecer conexões com Institutos que produzem conhecimento, que detém expertise técnica e reconhecimento/ legitimidade no meio acadêmico. As alianças firmadas com atores que consideramos híbridos¹² como o CONSED e a UNDIME indicam relações que abrangem tanto a sociedade civil, quanto a sociedade política. Estas organizações pelo trânsito entre o Estado e a Sociedade Civil são conexões chave já que atuam como mediadores, contribuindo para reduzir possíveis resistências e legitimar a proposta em diferentes níveis e entes federados. A relação com o Estado também se evidencia na Figura. A partir de 2018, o INEP se vincula ao MPB indicando aproximação do MPB com o Instituto, evidenciando o trânsito do MPB para dentro do Estado. Isso reforça que o MPB foi capaz de converter os consensos produzidos na sociedade civil para dentro da esfera estatal. Admite-se, de acordo com Gramsci, que tal divisão não existe tão firmemente. Mas conseguem traduzir o consenso e chamar a atenção das Instituições responsáveis pela institucionalização das ideias – transformam o consenso em direção política.

De modo geral, o quadro sugere que o MPB foi estruturado a partir de Instituições que permaneceram ao longo do tempo, por uma rede de Fundações e Institutos com expertise técnica, que atuam com políticas educacionais especialmente, produzindo conhecimento e a aproximação com o Estado. Para além disso, entrevistas realizadas reforçam esse argumento. Interlocutor B – que preferiu não se identificar – afirmou que o MEC recorreu à instituições como o CONSED, em meio a crises no governo federal, com o intuito de preservar o que já havia sido construído no que tange a Reforma.

¹² Híbridos porque...

O quadro abaixo, elaborado a partir do trabalho de Jaqueline D'Ávila (2020) oferece além da composição do MPB, também uma breve descrição das principais atividades desenvolvidas pelas instituições que compõe o Movimento, como observamos abaixo:

Quadro 2 - Síntese das Instituições que compuseram o Movimento Pela Base

INSTITUIÇÕES	BREVE DESCRIÇÃO
Fundação Itaú	O Itaú é o maior banco privado brasileiro. O Instituto Itaú controla, também, o Instituto Unibanco.
Instituto Inspirare	O Inspirare é um instituto familiar, criado em setembro de 2011, por Bernardo Gradin. Sua missão é inspirar inovações em iniciativas empreendedoras, políticas públicas, programas e investimentos que melhorem a qualidade da Educação no Brasil.
Instituto Natura	Natura é uma das maiores empresas brasileiras de produtos cosméticos.
Fundação Lemann	Fundada em 2002 pelo empresário Jorge Paulo Lemann, a Fundação Lemann é uma organização familiar sem fins lucrativos.
Instituto Unibanco	O Unibanco é um banco privado brasileiro controlado pelo Itaú.
Instituto Singularidades	O Instituto Singularidades foi fundado em 2001, a partir das novas necessidades de formação de professores, gestores da educação e especialistas de ensino para o Brasil do século XXI. É uma faculdade privada que oferta cursos de graduação, pós-graduação, cursos de extensão e cursos on-line.
Fundação Roberto Marinho	O grupo Globo é um dos maiores monopólios midiáticos do país, compreendendo TV Globo, Globo Filmes, Globosat, Infoglobo, Editora Globo, Som Livre, Sistema Globo de Rádio e portal Zap. Em 2016, seus lucros aproximaram-se dos 6 bilhões de reais.
Instituto Ayrton Senna	O Instituto Ayrton Senna é uma organização sem fins lucrativos que trabalha para ampliar oportunidades para crianças e jovens por meio da educação. Suas ações são financiadas por doações (individuais ou empresariais), recursos de licenciamento, parcerias com instituições privadas e compra de produtos da marca Senna.
Instituto Rodrigo Mendes	O Instituto Rodrigo Mendes (IRM) é uma organização sem fins lucrativos, fundada na cidade de São Paulo em 1994, com o objetivo de oferecer a pessoas com deficiência oportunidades de desenvolvimento por meio da arte. Os doadores do fundo patrimonial do instituto foram Banco Itaú e Pró-vida (Central Geral do Dízimo). Alguns de seus parceiros estratégicos são Fundação Lemann, Instituto Natura e Instituto Unibanco
Instituto Insper	É uma Instituição de Ensino Superior e Pesquisa sem fins lucrativos, criada na década de 1970, que reverte todo o resultado operacional para a realização de sua missão. Segundo dados do instituto, também desenvolve parcerias internacionais.
CENPEC	O Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC) é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, criada em 1987. Atua em parceria com escolas públicas e iniciativas privadas, dentre elas a Fundação Lemann e o Banco Itaú
Consed	O Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), fundado em 25 de setembro de 1986, é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, que congrega, por intermédio de seus titulares, as secretarias de educação dos Estados e do Distrito Federal.

Undime	A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) é uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 1986, cuja sede localiza-se em Brasília (DF). É constituída por dirigentes municipais de educação em exercício. Esses são os membros natos.
Todos Pela Educação	Fundado em 2006, o Todos pela Educação é um movimento da sociedade brasileira que tem como missão engajar o poder público e a sociedade do país no compromisso pela efetivação do direito de crianças e jovens a uma Educação Básica de qualidade.

Fonte: elaborado pelo autor com base em D'Ávila e Lima (2020).

No quadro, identificamos um núcleo de fundações empresariais ligadas a diferentes setores: ao financeiro, como a Fundação Itaú; ao cosmético, como o Instituto Natura; e à mídia, representada pela Fundação Roberto Marinho. O elemento comum entre essas organizações é a natureza empresarial, que as vincula diretamente ao capital e à defesa de seus interesses de classe (Fontes, 2010; 2020).

Além desse núcleo, observam-se instituições com trajetória consolidada na formulação e execução de políticas educacionais, como o Instituto Ayrton Senna, o Instituto Inspirare, o Cenpec e o Insper. Essas organizações, ao integrarem a aliança liderada pelo MPB, não apenas reforçam o projeto, mas também conferem a ele um “verniz” técnico e aparentemente neutro, legitimando sua difusão na sociedade civil (Tarlau & Moeller, 2020).

Há ainda as chamadas instituições híbridas, compostas por dirigentes públicos que, embora atuem como associações privadas, transitam entre a sociedade civil e a sociedade política. Essas instituições cumprem papel estratégico de mediação, funcionando como Aparelhos Privados de Hegemonia (APH) que reduzem resistências e ampliam o alcance do projeto empresarial (Peroni, 2018; 2021).

Essa composição evidencia a construção de um bloco histórico, no qual diferentes frações da classe dominante e seus intelectuais orgânicos se articulam a instituições públicas para produzir consenso em torno da RPCN.

O MPB, assim, consolidou-se como um APH empresarial, capaz de articular alianças e transformar interesses privados em políticas públicas. Esse movimento expressa o que Gramsci denomina guerra de posição: uma estratégia de ocupação gradual de espaços na sociedade civil e no Estado, não pela via da ruptura, mas pela construção progressiva de consensos.

Quando grupos que disputam o direcionamento político-ideológico de uma sociedade permanecem dispersos, sua influência tende a ser limitada. Nas políticas públicas, essa disputa se expressa na tentativa de moldar propostas por meio da mobilização de estratégias que favoreçam interesses específicos. Nesse contexto, as alianças tornam-se decisivas, pois permitem articular forças distintas e reduzir resistências, mesmo de atores inicialmente contrários ou indiferentes.

A reformulação de políticas consolidadas enfrenta obstáculos ideológicos e institucionais, exigindo a construção de vontades coletivas. Gramsci destaca a importância das alianças nesse processo, já que possibilitam a formação de uma identidade compartilhada e de uma pauta comum, sem necessidade de alterar a agenda original de cada grupo. Assim, atores e organizações encontram nas alianças um instrumento para ampliar visibilidade, reunir recursos e legitimar ideias, compondo um bloco histórico.

Como ressalta Gramsci (apud Coutinho, 2011), o consenso se constrói por meio da associação: “os homens são preguiçosos, precisam se organizar, primeiro exteriormente, em corporações, em ligas, depois interiormente, no pensamento, nas vontades, numa incessante continuidade e multiplicidade de estímulos externos” (p. 63). Os aparelhos privados de hegemonia, nesse processo, desempenham papel central na difusão de ideias, utilizando repertórios que incluem alianças e capacidades organizativas para convencer, atrair indiferentes e até neutralizar opositores.

A formação de alianças permite agregar forças diversas em torno de uma proposta comum, favorecendo a elaboração de um repertório de ação orgânico. Esse processo fortalece agendas coletivas, amplia recursos disponíveis e cria condições para a construção da hegemonia. No caso do MPB, a articulação com diferentes atores e instituições deu origem a um bloco histórico capaz de sustentar uma hegemonia em torno da reforma curricular. Como aponta Gramsci (2022, C13), trata-se da convergência entre ideologia e prática, em que sujeitos coletivos, o Homem-coletivo, buscam “[...] criar novos e mais elevados tipos de civilização [...] e elaborar também fisicamente tipos novos de humanidade” (V. 03, §7 p. 23).

Outro aspecto a ser destacado é o fato das alianças e das forças sociais reunidas, produzirem o que Gramsci (2022) nomeou como “guerra de posição”

(Cadernos do Cárcere, Caderno 6, §138), envolvendo a ocupação gradual de espaços tanto na sociedade civil quanto no Estado, onde a construção de consenso precede e possibilita a transformação política. O MPB exemplifica esse processo ao mobilizar think tanks, intelectuais e organizações da sociedade civil, atuando simultaneamente na superestrutura (ideias, discursos) e na estrutura (financiamento, redes de influência). Mais do que influenciar decisores políticos, o movimento produziu um arcabouço ideológico que naturalizou sua proposta como a "única solução possível", consolidando seu caráter hegemônico.

Um ponto importante a ser observado que é abordado nos trabalhos que analisam as Redes de atores institucionais que compõe o MPB (Macedo, 2021; Cóstola, 2021; D'Ávila, 2020) é que as alianças são fluidas e instáveis (Cóstola, 2021), mas há um "Núcleo duro" da composição do MPB que permanece unido, desde a concepção do Movimento, a exemplo da FL, do TPE, Fundação Roberto Marinho, além do eixo financeiro, Itaú – Unibanco. Importante mencionar que o Instituto Unibanco, Instituto Natura, Fundação Lemann, Itaú Educação e Trabalho, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e Fundação Telefônica Vivo, fizeram (e ainda fazem) parte do Conselho Deliberativo da Instituição.

Observa-se também, com base nos dados apresentados em estudos (Macedo, 2021; D'Ávila, 2020) que o MPB foi se expandindo ao longo do período, incorporando novos atores, além de buscar entidades híbridas, como o Consed e a Undime, que representou uma articulação com a sociedade civil e a sociedade política. O trabalho de Cóstola (2021) apresenta, dentre outros, o argumento de que o MPB representa a continuidade do TPE, a qualificação e a ampliação da atuação. O TPE atua de modo abrangente em relação as políticas educacionais, enquanto o MPB atua de forma mais centrada em relação a RPCN. Esse é um ponto importante, já que também ilustra uma "qualificação" estratégica das práticas empreendidas pelos empresários – que somam esforços e concentram capacidades para incidir sobre uma política específica.

Quadro das Instituições que compuseram o MPB em diferentes momentos

Ano	Instituições / Atores
2014	Fundação Lemann; Instituto Inspirare; Instituto Natura; Instituto Ayrton Senna; Instituto Unibanco; Fundação Roberto Marinho; Cenpec; Insper; Instituto Rodrigo Mendes; Todos Pela Educação (articulação inicial, ampliando rede do TPE).
2016	Financiadores: Fundação Lemann; Instituto Natura; Itaú Educação e Trabalho; Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Instituto Unibanco. Apoio técnico: Comunidade Educativa Cedac; Cenpec. Atores estatais: MEC; CNE; Consed; Undime; Congresso Nacional; INEP (apoio técnico e legitimidade). Fundações e institutos empresariais: Fundação Lemann; Instituto Natura; Instituto Inspirare; Instituto Ayrton Senna; Fundação Roberto Marinho; Itaú/Instituto Unibanco; Instituto Singularidades; Fundação SM.
2018	Organizações técnicas e de pesquisa: Cenpec; Cedac; Abave; CEIPE/FGV; Instituto Rodrigo Mendes; Insper. Entidades públicas e associações: Consed; Undime; MEC; INEP; FNCEE; UNCME. Movimentos de advocacy: Todos Pela Educação.

Elaborado pelo autor (2025) com base em D'Ávila, 2018; Caetano, 2018; Cóstola, 2021; Macedo (2021); Pires (2020)

O MPB nasce como uma extensão, uma ampliação da Fundação Lemann (Cóstola, 2021) funcionando como desdobramento e especialização da rede de advocacy já existente e atuante na FL. Em 2016, sua composição se fortalece com o apoio de financiadores estratégicos (Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Itaú Educação e Trabalho), suporte técnico (Cedac e Cenpec) e aproximação com atores estatais (MEC, CNE, Consed, Undime, INEP). Essa fase marca a institucionalização das alianças público-privadas, garantindo legitimidade às propostas da BNCC. Já em 2018, o MpB amplia significativamente sua rede, incorporando novas organizações técnicas e acadêmicas (Instituto Singularidades, Fundação SM, Abave, CEIPE/FGV), ao mesmo tempo em que consolida a parceria com Consed e Undime e reforça a presença do MEC e do INEP. Assim, o MpB transita de uma rede empresarial restrita para um arranjo híbrido, articulando sociedade civil empresarial,

organizações técnicas e sociedade política, configurando-se como um aparelho privado de hegemonia no sentido gramsciano: capaz de difundir interesses privados como se fossem consensos nacionais.

Ainda sobre as instituições que compõe o MPB, muitas delas são instituições reconhecidas noutros trabalhos como aph. A Fundação Itaú Social (Pereira, 2022) Lemann (Farias, 2021), o próprio MPB, Galzerano (2023).

De acordo com nossa pesquisa e tendo em vista os critérios de um aph, reafirmamos que a Lemann atua como um aph já que foi a articuladora da criação do MPB, em 2013-2014 e atuou para a construção de um consenso em torno da Reforma (Tarlau e Moeller, 2020; Cóstola, 2021; Faria, 2021). Além disso, a Fundação atua em diferentes frentes: com a formação de lideranças, por meio de programas de Formação, fora do país; atua para formação de gestores públicos, circula entre a sociedade civil e a sociedade política, já que participa de audiências públicas, por meio daqueles que a representam, dentre outras ações. A Fundação recrutou especialistas, técnicos e gestores públicos para que atuassem como comissários da Reforma, além de promover a circulação das informações em diferentes canais de mídia sobre a BNCC.¹³

O TPE é um Movimento de natureza empresarial criado para incidir na educação. De acordo com Macedo (2021) é também um aph, pois organiza-se enquanto estrutura, recruta intelectuais e age ocupando os espaços de debate, buscando direcionar os rumos das políticas educacionais. Cóstola (2021) evidencia que o TPE participou da criação do MPB, complementando as ações da FL. Essas instituições articulam alianças, representam um grupo da sociedade, recrutam especialistas e intelectuais, transitam na sociedade civil e política. Na próxima seção detalhamos a relação do MPB com a FL e o TPE, evidenciando a estreita relação de modo a demonstrar que criou-se uma malha de aph para incidir sobre a RPCN. Esse é um ponto importante, pois defendemos isso como parte do repertório da ação coletiva empresarial, sob a liderança do MPB, as Fundações e Institutos incidem sobre os contornos da Política.

¹³ Abordamos o papel da Lemann enquanto aph em capítulo específico.

8.1 ALIANÇA ENTRE OS APH CONSED, A UNDIME E O MPB: ESTADO AMPLIADO:

O Consed e a Undime foram atores importantes que compartilharam da agenda liderada pelo MPB. Como destacam Costela e Borghi (2018), a aproximação com instituições como o Consed e a Undime funcionou como importante "porta de acesso" para influenciar a gestão educacional. Portanto, as alianças do MPB envolveram também o que aqui chamamos de atores híbridos, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e o Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Educação (CONSED)

Desse modo, cabem aqui algumas considerações sobre esses dois atores. O Conselho Nacional dos Secretários de Educação (Consed), de acordo com seu Estatuto, é uma "instituição que se constitui como pessoa jurídica de direito privado, sob a forma de associação civil sem fins lucrativos" (Consed, 2024), além de se colocar como "uma instância de articulação e representação dos Secretários de Estado da Educação do Brasil, voltada para a formulação e implementação de políticas públicas educacionais" (Consed, s/d.). É constituído por membros efetivos, entendidos como "representantes legais das Secretarias de Educação dos Estados e do Distrito Federal, indistintamente, não se exigindo qualquer ato de filiação ou adesão" (Consed, 2024). Os secretários de educação não precisam associar-se, mas as secretarias necessitam estar adimplentes para com suas obrigações (Consed, 2024), a fim de que tenham suas questões votadas. As inadimplentes terão somente o direito a voz, de acordo com o Estatuto (Consed, 2024). Essas considerações fortalecem a relação entre o Consed e as instituições do Estado, como as secretarias de educação. Embora seja uma associação privada sem fins lucrativos, parte dos recursos do Consed é financiada pelo Estado, por meio das secretarias de educação. Além disso, agentes públicos integram o Consed, ocupando cargos de confiança dos governos. Outro destaque é o poder a eles atribuído e sua importância estrutural nas e para as políticas de educação, pois podem mobilizar suas equipes (técnicos, burocratas, professores) a participarem dos processos formativos e a "comprometerem-se" com as pautas desse grupo, que, a propósito, fez parte da aliança do MPB pró-Reforma do Ensino Médio.

No que se refere à Undime, trata-se, de igual modo, de “uma associação civil, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e duração por tempo indeterminado, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial” (Undime, 2015). O quadro social, conforme estabelece o Estatuto, é composto, entre outros membros, por dirigentes municipais de educação ou equivalentes. Os municípios inscritos devem, entre outras obrigações, “pagar, em dia, as contribuições associativas à seccional da Undime, em que esteja inscrito”, conforme prevê o Estatuto (Undime, 2023).

Como se observa, tanto o Consed quanto a Undime, embora associações privadas, têm em sua composição agentes públicos, com poder de decisão nas secretarias de educação. A relação entre essas secretarias e o MPB é pública e evidente.

Em uma pesquisa a página da internet do CONSED, no segmento notícias, identificamos diversas reportagens realizadas que tratam da RPCN. Parte delas, inclusive menciona atores importantes de outras organizações, como o Todos Pela Educação, a Fundação Lemann e o próprio MPB. Nas reportagens ainda se evidencia que foram realizados seminários com a presença de atores destas organizações e, em dado momento, inclusive o evento foi restrito a convidados. Analisamos quatro reportagens, sendo uma do ano de 2013, quando o MPB ainda não havia se constituído e as demais de 2014, 2015 e 2016. A análise das reportagens publicadas no portal do CONSED entre 2013 e 2016 revela o papel central do Conselho na agenda de formulação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), evidenciando como este se articulou a diferentes atores da sociedade civil e da sociedade política na consolidação de uma reforma curricular de caráter nacional.

- Mesmo antes da criação formal do MPB (MpB), já se registrava a aproximação do CONSED com fundações empresariais. Em outubro de 2013, foi realizado em São Paulo o seminário “Construindo uma Base Nacional Comum”, promovido em parceria com a Fundação Lemann. O evento contou com a presença de Michael Young (Universidade de Londres) e de especialistas brasileiros como Francisco Soares (UFMG e CNE) e Paula Louzano (USP). A reportagem destacou ainda que “a discussão sobre padrões curriculares já vinha sendo abordada em encontros promovidos pelo CNE, ABAVE e Todos Pela Educação”, e

chamou atenção para o fato de tratar-se de um evento fechado a convidados (Portal CONSED, 30/10/2013). Essa característica evidencia que, desde o início, o debate sobre a BNCC era conduzido em espaços restritos, envolvendo seletivamente representantes de instituições privadas e estatais, numa dinâmica típica dos aparelhos privados de hegemonia que atuam para construir consensos sem participação social ampliada.

- Em abril de 2015, o CONSED realizou a Primeira Reunião Técnica sobre a BNCC, consolidando seu papel na condução do processo. Na ocasião, o presidente Eduardo Deschamps afirmou que a Base seria “eixo prioritário da agenda do Conselho” e agradeceu explicitamente as parcerias com a Fundação Lemann e com o MPB Nacional Comum (Portal CONSED, 09/04/2015). Estiveram presentes Alice Ribeiro, apresentada como representante da Fundação Lemann e secretária executiva do Projeto BNCC, que apresentou pesquisas nacionais e internacionais, e Guiomar Namó de Mello, que discutiu as mudanças sociais e seus impactos no currículo. Também participaram representantes do MEC, reafirmando o papel do CONSED como ponte entre sociedade civil e sociedade política. Essa reunião mostra a convergência entre atores empresariais e gestores públicos, na qual os intelectuais orgânicos vinculados ao movimento (Alice Ribeiro, Guiomar, Deschamps) atuam como mediadores entre os interesses privados e as agendas estatais.
- Em junho de 2015, durante o 1º Seminário Interinstitucional sobre a BNCC, o Ministro da Educação assinou portaria criando a comissão de especialistas responsável pela elaboração da proposta. A matéria destaca que a BNCC deveria “definir objetivos de aprendizagem para a educação básica” e seria submetida a consulta pública antes de sua formalização (Portal CONSED, 17/06/2015). O evento reuniu MEC, Capes e CONSED, confirmando o entrelaçamento institucional entre os diferentes níveis da sociedade política e reforçando a centralidade da BNCC como política de Estado. Essa etapa revela a materialização do que Gramsci descreve como bloco histórico: a aliança entre forças sociais e políticas que permite transformar um projeto particular em projeto nacional.

- No final de 2015, o site do CONSED noticiou que o MPB lançara uma campanha nacional convocando professores a participar da consulta pública do MEC. A reportagem enfatiza ainda os “estudos desenvolvidos pela Fundação Lemann com apoio técnico do Movimento Todos Pela Educação” (Portal CONSED, 05/11/2015). Ao repercutir e difundir a campanha do MpB, o CONSED reforçou sua consonância com os aparelhos privados de hegemonia, atuando como difusor de materiais e mensagens produzidos na sociedade civil empresarial. Essa mediação exemplifica como o CONSED cumpriu a função de canal de transmissão, garantindo que as proposições do movimento alcançassem legitimidade no interior do Estado.
- Em abril de 2016, na sede do Instituto Natura, o CONSED realizou sua II Reunião Extraordinária, dedicada à apresentação da segunda versão da BNCC pelo secretário de Educação Básica do MEC, Manuel Palácios. A notícia informa que “o apoio do Instituto Natura, que concedeu o auditório para atividade” foi decisivo (Portal CONSED, 15/04/2016), o que evidência novamente o papel ativo de fundações privadas na condução de um tema de política pública. Na ocasião, Deschamps recordou “as audiências realizadas no MEC e no CNE para apresentar sugestões importantes para a segunda versão” e Palácios destacou que a versão revista “é bem diferente do ponto de vista da apresentação como também do padrão do formato textual” (Portal CONSED, 15/04/2016). O encontro também incluiu a apresentação do programa Hora do Enem, em parceria com a startup Geekie, mostrando a expansão da agenda curricular para além do documento, envolvendo atores privados na produção de conteúdos e ferramentas educacionais.

Diante disso, as reportagens indicam que o CONSED discutiu e colocou a Reforma Curricular no centro de sua agenda, legitimando-a como prioridade; realizando atividades em parceria com as Fundações Empresariais, especialmente o MPB, e atuou como mediador entre a sociedade civil e a sociedade política, participando de reuniões, campanhas e atividades que incluíam membros de diferentes organizações. A ex-Ceo do MPB, Alice Andrés Riberio e o ex-presidente do CONSED, Eduardo Dschamps que fez parte do

MPB, assim como Guiomar Namó de Mello compuseram o MPB e outras entidades, mas unidos para promover consenso e difundir a proposta construída sob a liderança do MPB. A figura abaixo representa o Site do CONSED no espaço notícias. Nela se podem observar como houve uma reprodução de diferentes matérias sobre a BNCC e, muitas delas com menções a estudos,

pesquisas e projetos da Lemann e do próprio MPB.

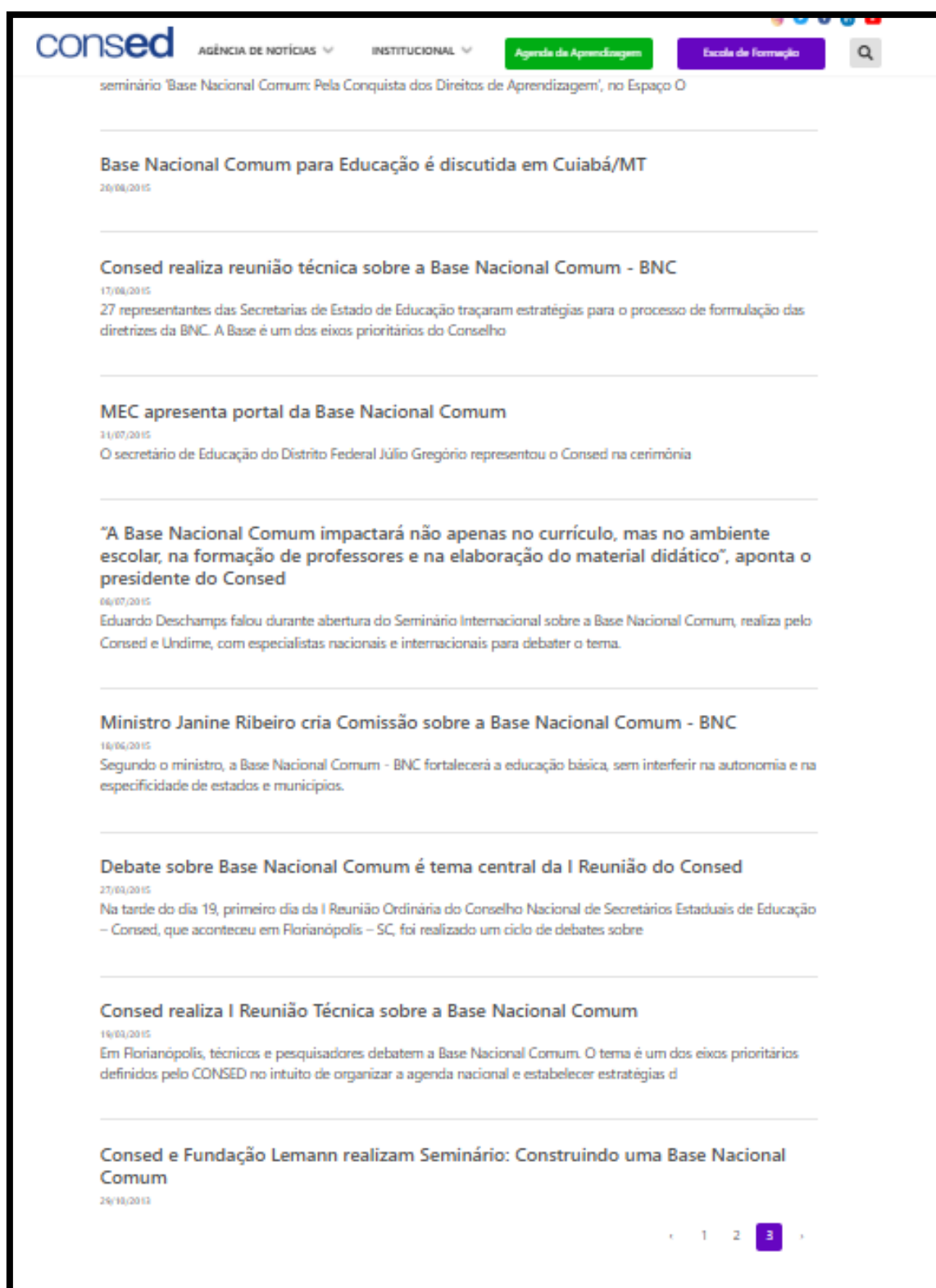


FIGURA XX - Captura de Tela do Sítio do CONSED em agosto de 2025.

Figura representa as manchetes disponíveis no site do CONSED

Em entrevista concedida pelo Ex-presidente do CONSED e ex-conselheiro do CNE, Eduardo Dschamps argumenta que o MPB por meio de sua capacidade de articulação e os recursos que dispunham (a partir dos contatos que possuem com outras Fundações) foram importantes para subsidiar ações necessárias à aprovação e homologação da Base Nacional, pois contribuíram organizando a logística e custeando parte das necessidades operacionais para viabilizar, por exemplo, as audiências públicas. O ex-conselheiro discorda, no entanto, da atribuição de um protagonismo do MPB e reivindica a BNCC a um feito do CONSED, que mesmo sob as adversidades, especialmente pela instabilidade política, mantiveram na agenda a Reforma.

Outras ações construídas em parceria são observadas. O MPB, em parceria com o CONSED, UNDIME e o MEC estimularam as Redes de Ensino de todo o país a realizarem um processo formativo: o Dia D. Nesta data, atores da política educacional foram instrumentalizados com roteiros e guias para que realizassem em suas escolas a discussão sobre a Base Nacional. Importante registrar que foram oferecidos materiais para subsidiar os encontros formativos. No site do Consed, observam-se reportagens que indicam que o “Dia D” foi uma ação nacional, envolvendo estados como Amapá, Alagoas, Acre, Bahia, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Sergipe, entre outros. Essa mobilização contou com a parceria entre o MPB e o MEC, tendo sido o primeiro responsável pelo apoio técnico e pela elaboração dos materiais utilizados na formação. O MEC contribuiu com a disseminação e o incentivo à adoção da estratégia, mas os materiais foram desenvolvidos por atores privados, como o MPB, com financiamento e suporte técnico de organizações parceiras.

Na reportagem do Consed sobre o “Dia D”, intitulada “Dia D da Base Nacional Comum Curricular mobiliza educadores no Rio Grande do Sul”¹⁴, identifica-se que houve uma mobilização tanto na capital e na região metropolitana do Estado como no interior. De acordo com a reportagem, a ação ocorreu nas Coordenadorias Regionais de Educação e contou com a participação de 66 mil professores, em 2.545 instituições de ensino. Somente na Segunda Coordenadoria Regional, todos os 171 estabelecimentos de ensino

¹⁴ Disponível em: <https://www.consed.org.br/noticia/dia-d-da-base-nacional-comum-curricular-mobiliza-educadores-no-rio-grande-sul-2>.

realizaram atividades referente à Base Nacional. Situação semelhante foi observada nas Coordenadorias do interior do Estado.

Figura 2 - Reportagem do Consed que divulga a ação de Secretarias de Educação discutindo a Base Nacional – com apoio técnico de documentos do Movimento Pela Base



Fonte: Secretarias... (2018).

Figura 3 - Foto da Reportagem de cobertura do DIA D da Base no RS



Fonte: Dia D... (2018).

A capa do Material (figura abaixo) que orientava o Roteiro do processo formativo, observa-se os slogans do Consed, Undime e do Ministério da Educação. Além disso, o site do MPB noticiou a data e, informou que o MPB

produziu vídeos para auxiliar nas possíveis dúvidas sobre a BNCC (conforme observamos na segunda figura abaixo). Além disso, no site do MPB havia links que direcionavam para diferentes acessos, como uma “Versão Navegável da BNCC”, bem como de vídeos das áreas de conhecimento, debates sobre as Competências Gerais e um Guia de Implementação da BNCC, além de vídeos curtos, também sobre a Base Nacional. Esses materiais foram elaborados pelo Consed e pela Undime em parceria com organizações privadas, oferecendo diretrizes para as redes de ensino no processo formativo. Entre os recursos, estão apresentações, roteiros de formação nos formatos PDF e Apresentação, para serem utilizadas nas escolas, fortalecendo a formação continuada de docentes.

Figura 4 - Capa do Roteiro da Discussão Nacional, em que se observa a participação do Consed, da Undime e do MEC



Fonte: Consed e Undime (2018).

Figura XX - Membros do MPB em vídeo informativo sobre a Base Nacional



Disponível em: [O Dia D da BNCC | Movimento Pela Base](#)

É importante observar que o Dia D ocorre em 2018, quando a RPCN já havia sido aprovada e iniciava o processo de implementação. Esse é um ponto importante, visto que houve uma articulação que não se limitou a uma ou outra etapa do ciclo de formulação de políticas. Observamos a constituição de um projeto organizado e articulado para garantir que a política permanecesse “viva” na agenda pública, as alternativas propostas pelo MPB fossem consideradas nos processos de debate e decisão e houvesse um processo de implementação capaz de garantir a institucionalização e a política de forma concreta.

Um ponto importante é que, por meio do CONSED e da UNDIME, cuja composição é formada por lideranças políticas estaduais, municipais, a discussão sobre a Reforma incluiu – mesmo que de forma limitada – os atores que se utilizam da política (beneficiários) e, também os atores responsáveis pela sua implementação nos diferentes territórios. Isto é, as ações envolveram pesquisadores, técnicos, burocratas de diferentes níveis (alto, médio e baixo escalão). Os processos formativos e as discussões sobre a Reforma de algum modo mobilizaram as comunidades escolares, os gestores destas redes, que receberam inclusive um “Guia de Implementação da BNCC” (figura 33) que tinha como objetivo “apoiar gestores estaduais, municipais e escolas no percurso de (re)elaboração e implementação das propostas curriculares das redes” (Brasil, 2018). O Guia de Implementação da BNCC foi apoiado tecnicamente pelo MPB, que articulou com outras instituições o financiamento e a produção do material. De acordo com o próprio Documento, o guia e o resultado do “trabalho colaborativo entre MEC, Consed, Undime e outras entidades foi fundamental

para articular estados e municípios e estruturar um regime de colaboração capaz de viabilizar a implementação da BNCC” (Brasil, 2018).

Figura 5 - Capa do Guia de Implementação da Base Nacional Curricular.



Fonte: Consed e Undime (2018).

O Guia de Implementação dentre outras recomendações, indica que os gestores se mantenham atentos ao monitoramento das políticas educacionais em suas regiões, utilizando plataformas como o Observatório da BNCC para acompanhamento das mudanças no contexto escolar (Brasil, 2018).

Há outros projetos financiados e resultado de parcerias que tiveram o CONSED e a UNDIME como parte do processo. É o caso do *Guia de Implementação da Base Nacional Comum Curricular: orientações para o processo de implementação da BNCC*, elaborado por gestores e para gestores, publicado em agosto de 2017, tendo contado com apoio técnico do MPB (Consed, 2017). Outro documento, denominado *BNCC na escola: guia para gestores escolares: orientações para formação continuada e revisão do projeto pedagógico à luz dos novos currículos* (Brasil, [2019?]), também ilustra a aliança entre Undime, Consed e MPB. Logo nas primeiras páginas (o documento não contém páginas numeradas), observa-se o seguinte enunciado: “Vamos juntos nos preparar para 2020? MEC, Consed, Undime e MPB Nacional Comum” (Brasil, [2019?]).

Em análise realizada sobre os Pareceres do Conselho Nacional de Educação que trataram da Reforma identificamos evidências que reforçam a importância do CONSED e UNDIME no processo de construção da Reforma.

No Parecer CNE/CP nº 15/2017 (BNCC – Educação Infantil e Ensino Fundamental) consta que a Undime e o CONSED realizaram diferentes estudos

sobre a Reforma, enquanto representantes da Sociedade Civil, além de organizarem seminários regionais em 2016 que envolveram mais de nove mil educadores, além de mediar os processos de consultas públicas que foram realizadas. Desta forma, o Parecer indica que

A Undime e o Consed têm apoiado ativamente a construção da Base Nacional Comum Curricular e, também, a preparação do terreno para a sua implementação. Os principais marcos da participação dessas entidades se fazem presentes desde 2014 até o momento atual, com a elaboração conjunta, por ambas as instituições, de um guia com orientações para a preparação do terreno para a implementação da BNCC. (PARECER CNE/CP 15/2017, p.09)

O Parecer expõe que o Consed e a Undime não se limitaram ao debate, mas exercem função importante na construção do Documento preocupando-se com a sua implementação. No Parecer, o CNE reforça que a Base não foi uma construção de alguns atores, mas o resultado de um processo de colaboração. É importante registrar que houve três conselheiros que Márcia Angela da Silva Aguiar, Malvina Tuttmann e Aurina Oliveira Santana votaram contrárias ao Parecer, sob o argumento de falta de diálogo com entidades da educação, a celeridade no processo de apreciação e aprovação e a percepção de que a BNCC estava vinculada a interesses externos ao campo da educação. O Parecer CNE/CP nº 15/2018 reforça o papel importante e ativo do CONSED e UNDIME nas discussões e na logística e operacionalização dos debates realizados.

Segundo uma interlocutora do MPB, o Consed e a Undime enfrentavam dificuldades operacionais para viabilizar a promoção da BNCC. Informação que foi confirmada por um segundo interlocutor que atuou no CNE e no CONSED, que afirmou que tanto a UNDIME quanto o CONSED não possuem recursos financeiros para custear, por exemplo, seminários regionais ou consultas públicas. Assim como não teriam recursos humanos para tabular e sistematizar as contribuições. Foi nesse sentido, que ambos os interlocutores afirmaram que a parceria com o MPB foi importante. Embora o MPB não tivesse recursos próprios, conectava-se a outras instituições para viabilizar as ações, garantindo o financiamento delas. Nesse contexto, a Fundação Lemann e o MPB buscaram apoio em outras organizações a fim de garantir tanto a expertise técnica como profissionais capacitados para a elaboração dos materiais de apoio. Isso reforça alguns aspectos importantes sobre a Relação do MPB com o CONSED e a UNDIME.

As alianças estratégicas entre o MPB (MpB), a Fundação Lemann e entidades como Consed e Undime exemplificam a incidência empresarial sobre as decisões do Estado, funcionando como canais privilegiados de mediação e influência na formulação das políticas educacionais. Essa articulação garante que suas propostas sejam ouvidas e incorporadas por quem detém o poder decisório – “quem tem a caneta na mão”, como afirmou uma interlocutora do MpB.

Tal dinâmica ilustra a lógica gramsciana da guerra de posição, na qual a sociedade civil exerce papel central na disputa pela hegemonia. Através dessas alianças, o MpB e a Fundação Lemann ampliaram sua presença sobre as redes públicas de ensino, condicionando a implementação da BNCC a seus interesses. Como destaca Gramsci (2022), as alianças que envolvem aparelhos privados de hegemonia (APH) fortalecem o processo de institucionalização ao mobilizar recursos, articular estratégias e recrutar atores. Consed e Undime, ainda que sejam associações privadas, ocupam posição estratégica nesse arranjo: operam como atores híbridos que, ao mesmo tempo em que representam redes públicas de ensino, tornam-se receptores de financiamento, apoio técnico e orientação política dos APH empresariais.

Nessa perspectiva, a análise gramsciana evidencia que a disputa pela BNCC envolveu a construção de consensos, concessões e formas de subordinação de determinados grupos à lógica dos atores com maior poder de influência. Os APH, ao aglutinar recursos econômicos, técnicos e simbólicos, desempenharam papel decisivo na organização da luta pela hegemonia, demonstrando como a sociedade civil, longe de ser espaço neutro, é arena estratégica na definição das políticas públicas.

A partir de uma leitura gramsciana, observa-se que o Consed e a Undime atuaram como aparelhos privados de hegemonia, articulando atores estratégicos para consolidar um projeto educacional específico. A participação de fundações privadas na elaboração de guias, roteiros e materiais formativos evidencia o papel do setor privado na governança educacional contemporânea.

A elaboração ideológica não se dá apenas no nível básico; é sofisticada e envolve a construção de instituições (escolas, igrejas, meios de comunicação etc.) e discursos que unifiquem as forças internas e externas de uma classe social (...) é preciso atenção para que o trabalho intelectual seja criativo ou divulgativo. Escola, academia, círculos de diferentes tipos, tais como instituições de

elaboração colegiada da vida cultural. Revistas e jornais como meios para organizar e difundir determinados tipos de cultura (Portelli, 1977, p. 33).

Dessa forma, o processo de implementação da BNCC pode ser compreendido como parte de uma disputa hegemônica no campo educacional, em que determinados grupos lograram inserir sua visão pedagógica como diretriz oficial, influenciando diretamente as redes de ensino e a formação de professores em nível nacional.

Realizou-se uma pesquisa no site oficial do Consed (Portal Consed), Identificaram-se mais de 20 reportagens ao pesquisar-se a partir da expressão “Base Nacional” no campo de buscas do site. Essas reportagens revelam ações e repertórios adotados pelo Consed, que desempenhou importante papel na formulação e na implementação da BNCC. Conforme a matéria “Consed e Undime lançam Guia de Implementação da BNCC” (Consed, 2017), o Conselho enfatizou a necessidade de um alinhamento nacional para garantir que “a Base Nacional Comum Curricular se torne um referencial efetivo para a educação brasileira” (Consed, 2017). Entre as estratégias utilizadas, destacam-se parcerias estratégicas com a Fundação Lemann e o MPB, que ofereceram suporte técnico e logístico às ações do Conselho. As reportagens também indicam o Instituto Natura e o Movimento TPE como atores envolvidos nesse processo. Uma das iniciativas mais relevantes ocorreu em 2015, com o seminário “Construindo uma Base Nacional Comum”, que foi realizado pelo Consed e pela Fundação Lemann, tendo contado com a participação de especialistas nacionais e internacionais, com o objetivo discutir a padronização curricular no Brasil (Consed, 2017).

No intuito de sistematizar os repertórios de ação do Consed, observa-se que a organização promoveu um conjunto de seminários em parceria com a Fundação Lemann, reunindo instituições educacionais e especialistas, bem como convidados internacionais. Além disso, realizou reuniões técnicas que mobilizaram secretários estaduais de educação, representantes do MEC e da Fundação Lemann. A atuação da Fundação Lemann no apoio à estruturação da BNCC também é evidente na I Reunião Técnica sobre a Base Nacional Comum, organizada pelo Consed em 2015, quando o papel das fundações privadas na governança educacional foi amplamente discutido (Consed, 2017).

A divulgação de posicionamentos oficiais também foi uma estratégia relevante, como evidenciado na Carta de Princípios publicada pelo Consed. Esse documento reforçava a importância da BNCC e a considerava um ponto de partida para a reorganização dos currículos do Ensino Médio. Em 2016, o Consed entregou documentos ao MEC com um posicionamento formal sobre a Base, afirmando que “a BNCC deve ser um ponto de referência para todas as redes e sistemas de ensino, garantindo a qualidade e a equidade na educação” (Consed, 2017)

Em 2017, consolidaram-se parcerias para a elaboração de Guias destinados a orientar gestores municipais e estaduais no processo de implementação da BNCC. O envolvimento da Fundação Lemann, do Movimento TPE, da Undime e, especialmente, do MPB foi essencial nesse processo, sendo este último um ator central na elaboração do Guia de Implementação. O MPB destacava constantemente, em sua comunicação oficial, que a implementação da BNCC requer um esforço conjunto entre governos, sociedade civil e especialistas em educação, reforçando a articulação entre atores públicos e privados para garantir a hegemonia desse projeto.

A seguir, apresentamos uma descrição síntese das ações realizadas que envolvem o MPB em articulação com o Consed e a Undime:

Seminários: organizados para debater e difundir a BNCC, com participação de especialistas nacionais e internacionais (Fundação Lemann, Movimento Pela Base).

- Reuniões técnicas: encontros entre secretários estaduais de educação, MEC e instituições privadas para articular a implementação da BNCC (Fundação Lemann, MEC).
- Posicionamentos oficiais: divulgação de documentos como a *Carta de Princípios*, defendendo publicamente a necessidade da BNCC (Consed, Movimento Pela Base).
- Elaboração de guias: produção de materiais de orientação para gestores sobre a implementação da BNCC (Movimento Pela Base, Todos Pela Educação, Undime).
- Incidência política: atuação em audiências e pressão sobre o MEC para influenciar a formulação da política curricular (Consed, Fundação Lemann, Instituto Natura).

A partir da perspectiva gramsciana, é possível compreenderem-se essas ações como parte de um esforço hegemônico, em que o Consed atuou como um aph, articulando-se com outras instituições para a defesa da Base Nacional como necessária à política educacional.

Dessa forma, o Consed, que reúne os dirigentes estaduais de educação, contribuiu para a consolidação de um projeto, alinhado com os interesses dos atores que estiveram envolvidos com o processo e o lideraram. A lista das mais de 20 reportagens veiculadas no site do CONSED está disponível no Quadro 5, no apêndice (ao final do trabalho).

8.2 UM EMARANHADO DE INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS: ALIADOS PARA INCIDIR SOBRE A RPCN

Há, portanto, muitos aph¹⁵ Reunidos para que a Reforma não só fosse construída, mas também garantisse seu processo de implementação, diferentes aparelhos privados de hegemonia (APH) atuaram de forma coordenada. Poderíamos aqui explorar cada um desses APH, mapeando como incidiram e contribuíram para que a Reforma ocorresse. Há trabalhos nesse sentido: Tarlau & Moeller (2020) discutem a atuação da Fundação Lemann; Morgan & Mocarzel (2021) analisam o papel do Itaú Social; D'Ávila (2018) e Macedo (2021) tratam da composição e da historicidade do Movimento pela Base (MPB); enquanto Santos (2023) e Fontes (2010; 2020) analisam o caráter empresarial do Todos Pela Educação (TPE). Registramos a existência destes trabalhos e sua importância, mas nosso objetivo aqui é compreender o MPB como centro articulador, em conexão com outros APH.

Alguns estudos indicam uma relação de proximidade entre o MPB, a Fundação Lemann (FL) e o Todos Pela Educação (TPE). Outros apontam que a FL não apenas criou, mas também manteve poder de decisão sobre o MPB (Araújo, 2022). Nesse emaranhado de relações, a existência de uma dessas organizações só ganha relevância pelo vínculo com as demais, que em articulação desempenharam papéis centrais no processo da BNCC. Trabalhos que historicizam o nascimento do MPB (Macedo, 2021) atribuem à FL a mobilização e os processos formativos que culminaram na sua criação.

¹⁵ O Itaú; Instituto Ayrton Senna, Empresa Natura, Fundação Roberto Marinho, Bradesco, Fundação Lemann; Instituto Natura; Instituto Inspirare; Instituto Ayrton Senna; Itaú/Instituto Unibanco; Instituto Singularidades; Fundação Sm.

Pesquisas sobre redes de influência (D'Ávila, 2018; Cóstola, 2021) também evidenciam a proximidade e o compartilhamento de objetivos entre TPE, Lemann e MPB.

Os Relatórios do MPB confirmam que, após sua criação, a Fundação Lemann figurava como mantenedora, além de integrar o Conselho Deliberativo. Relatório Anual de 2016 mostra que a FL chegou a atuar como secretaria executiva do MPB, e, ainda, que o site do Movimento estava hospedado no domínio da Fundação Lemann (Araujo, 2022). D'Ávila (2018) identificou a sobreposição de agentes como Natura, Itaú Unibanco, Fundação Lemann, Fundação Itaú, Fundação Roberto Marinho, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Instituto Ayrton Senna, Inspirare, Instituto Unibanco, Insper, Instituto Natura, Instituto Rodrigo Mendes e CENPEC, atuando simultaneamente no TPE e no MPB. Outras instituições compuseram exclusivamente o MPB, como CEDAC, ABAVE, CONSED, UNDIME, MEC, Faculdade Sesi-SP de Educação, Instituto Singularidades, Rede Globo e Grupo Lemann.

Sintetizando os dados: de 22 instituições mapeadas no MPB, 13 também integraram o TPE, correspondendo a 59,1% de sobreposição. Santos (2023) reforça que o TPE se constitui como APH empresarial, em linha com Fontes (2010; 2020), e Martins (2009) vai além, caracterizando-o como “partido político” gramsciano pela capacidade organizativa e de direcionamento. [fim inserção]

A Fundação Itaú Social e o Instituto Ayrton Senna configuram-se como APH que sustentam o MPB e se inserem na agenda de políticas educacionais, cada qual por meio de diferentes estratégias. O Itaú atua principalmente através da Fundação Itaú Social (FIS), financiando projetos e promovendo eventos e discussões sobre a BNCC. Já o Instituto Ayrton Senna (IAS) possui uma trajetória consolidada, produzindo documentos técnicos, organizando seminários e oferecendo formações. Importa destacar que a atuação dessas instituições não se restringe à Reforma Curricular: ambas desenvolvem ações mais amplas, em diferentes setores da educação.

A presença de agentes privados na formulação e implementação de políticas educacionais tem sido objeto de crescente atenção acadêmica, revelando a interpenetração entre setor privado e Estado na condução da educação pública brasileira. Exemplo disso é o conjunto de teses disponíveis no Banco de Teses e Dissertações da Capes: ao buscar o termo “Fundação Itaú”,

foram localizadas 87 teses, das quais 10 tratam diretamente a instituição como objeto empírico de análise.

Nos Relatórios Anuais da Fundação Itaú Social (2013–2018), observa-se a relação próxima da FIS com Consed e Undime, que figuram como parceiros institucionais em programas de formação docente e de mobilização, ao lado do MEC e do Canal Futura. Os relatórios de 2015 e 2016 registram também o Todos Pela Educação como parceiro, embora sem detalhar as ações conjuntas. No Relatório de 2016, o Instituto Natura aparece como aliado, assim como o Instituto Ayrton Senna, enquanto a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal é mencionada em 2015 e 2016, sobretudo em iniciativas voltadas à primeira infância. O Cenpec se destaca como parceiro técnico recorrente, coordenando programas como *Escrevendo o Futuro* e *Jovens Urbanos*, além de oferecer assessoria em políticas de educação integral. O Canal Futura/Fundação Roberto Marinho também aparece em 2014, 2015 e 2016 como colaborador em diferentes programas.

Segundo Morgan & Mocarzel (2021), a Fundação Itaú Social atua como APH que investe na formação docente, financia processos formativos e produz conhecimento e pesquisa. O estudo mostra que a FIS criou um Polo de Formação com percursos online sobre a BNCC, destinados a professores e gestores. Os cursos abordavam temas como *Introdução à BNCC*, *A BNCC nas práticas da gestão escolar* e *A BNCC no PPP da escola*. O volume de investimento é expressivo: R\$ 12 milhões em 2018 e R\$ 23,5 milhões em 2019, especificamente voltados à formação e capacitação para a implementação da Reforma. Esses cursos foram desenvolvidos em parceria com a Associação Nova Escola (mantida pela Fundação Lemann), evidenciando a articulação empresarial e o fortalecimento de um bloco histórico em torno da legitimação e da implementação da Reforma Curricular.

8.3 O PAPEL DOS INTELECTUAIS ORGÂNICOS COMO ARTICULADORES DO CONSENSO

8.4 MEMBROS DO MPB E O TRABALHO DE INTELECTUAIS ORGÂNICOS:

Esta seção apresenta os atores que fizeram entre 2013-2018 parte do MPB. Caracterizamos alguns destes como Intelectuais Orgânicos, nos termos de Antonio Gramsci, como descrevemos na Capítulo 6 (seção 6.6). Eles são estratégicos na difusão de projetos societários e, na guerra de posição, fundamentais à construção do consenso na sociedade civil. Os empresários, senão todos, uma parte deles atua como intelectual ou recruta e forma intelectuais para atuarem como preposto, comissários de seus interesses. É nesse sentido que destacamos alguns atores como a exemplo Anna Helena Altenfelder¹⁶, Kátia Smole¹⁷, David Saad¹⁸, Cleusa Repulho¹⁹. Estas pessoas participaram do Conselho Consultivo ou Deliberativo do MPB.

Entre 2013 e 2018 a composição do Conselho Consultivo, Fiscal e Deliberativo foi sendo modificada, visto que alguns dos membros do MPB tiveram de licenciar-se para ocupar cargos políticos. De acordo com uma interlocutora membro do MPB, uma das políticas do Movimento era a de evitar conflitos de interesse, o que significava que, quando algum dos integrantes ocupasse algum cargo político, independentemente da esfera de governo, ele deveria licenciar-se. Alguns membros licenciaram-se, de acordo com uma interlocutora membro do MPB²⁰, pois ocupavam cargos políticos ou funções na burocracia do Estado.

É importante observar que o MPB se organiza em “Conselho Consultivo”, “Conselho Fiscal”, “Conselho Deliberativo”, “Doadores” e “Rede”, que incluem tantas instituições componentes da aliança – como Instituto Natura, Fundação Lemann, Itaú Educação e Trabalho, Fundação Itaú – quanto pessoas físicas,

¹⁶ Fundação Gol de Letra, Instituto Gilberto Diemenstein

¹⁷ Instituto Mathema, Instituto Reuna

¹⁸ Instituto Natura e Todos Pela Educação)

¹⁹ Secretaria Municipal de Educação; Presidente da Undime; Conselheira do INEP; Natura; Lemann; Singularidades; TPE

²⁰ No ano de 2024, após diversos contatos e tentativas frustradas, uma ex-integrante do Movimento Pela Base, concordou com a realização de uma entrevista semiestruturada, com a finalidade de confirmar informações.

como Anna Helena Altenfelder (Fundação Gol de Letra, Instituto Gilberto Diemenstein), Kátia Smole (Instituto Mathema, Instituto Reuna) e David Saad (Instituto Natura e Todos Pela Educação). Esse quadro não permaneceu estático no período de 2013 a 2018, já que parte dos integrantes passou a ocupar cargos políticos e, portanto, licenciou-se. Essa licença, porém, não significava afastamento completo, pois em outros espaços seguiam difundindo a agenda.

Sem pretensão de generalização, é possível caracterizar alguns integrantes do MPB como desempenhando funções de “intelectuais orgânicos” visto que articularam produção e tradução de conhecimento com ação político-institucional, buscaram formar consenso em torno da reforma curricular e transitaram estrategicamente entre aparelhos privados de hegemonia, mídia, universidades, conselhos e burocracias estatais. Quando vinculam sua atuação a um projeto de fração do empresariado, lideram iniciativas de formação, assinam estudos e notas técnicas, participam de arenas decisórias e convertem agendas setoriais em justificativas de interesse público, esses atores exercem liderança intelectual e moral, contribuindo para construir adesões duráveis na sociedade civil e para a institucionalização de tais ideias na sociedade política.

Há estudos (Caetano, 2019; Pires, 2020; Costola; Borghi, 2018; D’Ávila, 2020) que mapearam os atores que em algum momento – entre 2013-2018, participaram do MPB. Na relação que construímos abaixo, a partir dos estudos mencionados, identificamos atores que participaram oficialmente do MPB, com base nas informações do site do Movimento; b) participaram oficialmente do Movimento, de acordo com seus Relatórios de Transparência²¹; e c) pessoas e/ou instituições que assinaram documentos e cartas, por exemplo, enviadas à imprensa. A partir desses estudos, e com fundamento em relatórios do próprio MPB, procedeu-se a uma relação de atores que participaram ativamente do Movimento, no período de 2014-2018²², conforme o quadro (apêndice).

Nas considerações finais, ressaltamos que este levantamento não se propôs a esgotar o tema, mas a oferecer uma amostra. A listagem sistematizada

²¹ Os relatórios de Transparência ou Relatórios do Movimento não foram publicados em diferentes períodos. A prática de publicação e disponibilização passou a acontecer a partir de 2021.

²² Por se tratar de uma Organização, sua composição não é estática. Esta lista advém da coleta de dados dos trabalhos de Caetano, 2019; Pires, 2020; Costola; Borghi, 2018; D’Ávila, 2020

no apêndice – Relação de Intelectuais Orgânicos do MPB, 2013-2018, pode servir de base para futuras pesquisas, que poderão aprofundar como estes atores atuaram como intelectuais orgânicos e de que forma difundiram as ideias do MPB. Ressalta-se, ainda, que diante da coligação com outros aparelhos privados de hegemonia, pode haver nomes que atuaram intensamente em outros espaços. Pessoas como Cleuza Repulho, por exemplo, permaneceram por um período no MPB e, depois, exerceram funções em outros aparelhos privados de hegemonia.

O trabalho de Caetano (2019) contribui para reforçar essa análise ao destacar a relação entre as pessoas, as instituições e o empresariado nacional, mostrando como tais atores oferecem “todo tipo de soluções para a educação pública e lançam no mercado todo tipo de material especialmente destinado à rede pública” (Caetano, 2019, p. 137). Isso reforça a importância de compreender o MPB em articulação com as forças sociais que o sustentam e com sua vinculação às fundações empresariais, reconhecidas como aparelhos privados de hegemonia.

8.4.1 CARACTERIZANDO INTELECTUAIS ORGÂNICOS DO MPB: DOIS EXEMPLOS:

Identificados os membros do Movimento Pela Base, utilizaremos dois exemplos demonstrar como caracterizamos como os Intelectuais Orgânicos: Cleusa Rodrigues Repulho e Maria Helena Guimarães de Castro. A escolha destes atores se deu porque a participação da primeira na promoção da Reforma surpreendeu alguns atores, pela sua aproximação anterior com movimentos progressistas, de esquerda e, depois participa das ações impulsionadas pelo grande capital. A segunda, por ser um exemplo da atuação em diferentes espaços e, pela capacidade de circulação em diferentes organizações, aspecto que vamos detalhar ainda neste capítulo.

Vamos retomar as características de um Intelectual Orgânico (com base no capítulo 6, seção 6.6) e, apresentá-los ao leitor desta tese como evidência de que houve a mobilização de pessoas e estas atuaram como Intelectuais orgânicos, vinculado a um APH, circulando em outros e promovendo a ideia do

MPB. É importante advertir que exploramos alguns membros e os caracterizamos com o objetivo de demonstrar sua atuação como Intelectuais Orgânicos. A relação completa dos atores do MPB (disponível no apêndice) pode ser explorada em pesquisas futuras, a fim de mapear as relações e as redes e/ou trajetórias que cada um construiu e os reflexos disso na RPCN. Mapeamos 67 pessoas com algum vínculo com o MPB, deste total, selecionamos Cleuza Repulho e Maria Helena Guimarães de Castro que apresentamos a seguir.

Cleuza Rodrigues Repulho é pedagoga e mestre em Educação pela Universidade Mackenzie. Construiu uma trajetória marcada pela atuação em espaços de gestão pública, organismos internacionais e fundações empresariais. Foi secretária municipal de Educação de Santo André entre 2001 e 2007 e de São Bernardo do Campo entre 2009 e 2015, cargos nos quais ganhou reconhecimento nacional pela defesa da educação pública e pela articulação com outros gestores municipais. Sua inserção no campo da gestão foi reforçada pelo papel de liderança na União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), entidade da qual foi membra e presidenta nacional em três mandatos consecutivos (2007–2009, 2011–2013 e 2013–2015), ampliando sua influência na formulação de políticas públicas educacionais em nível nacional.

No âmbito internacional, foi consultora da UNESCO, acumulando experiência na articulação entre organismos multilaterais e as políticas brasileiras. Também assumiu funções no Ministério da Educação (MEC), tendo sido Diretora de Políticas da Educação Básica em 2008, além de participar de comissões nacionais responsáveis por temas estruturantes, como a discussão e aprovação do FUNDEB e do Piso Nacional do Magistério.

Paralelamente à sua atuação estatal e associativa, Cleuza construiu uma trajetória expressiva em aparelhos privados de hegemonia ligados à educação. Foi consultora sênior do Instituto Natura (2015–2019), atuou na Fundação Lemann (2015–2023), colaborou com a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (2016–2017), além de ter vínculos com o Instituto Ayrton Senna, o Instituto Votorantim e o Instituto Gesto, onde exerceu cargos de direção institucional. Também foi membra do CENPEC e da Comunidade Educativa CEDAC, além de atuar como conselheira do Instituto Rodrigo Mendes, do Instituto Nova Escola e do Centro de Referências em Educação Integral. Sua trajetória demonstra o

trânsito constante entre espaços estatais, organismos multilaterais e fundações privadas, articulando dimensões técnicas e políticas em torno da agenda educacional brasileira.

No campo acadêmico e formativo, participou de programas internacionais como o Women's Leadership (Universidade de Columbia), atuou em projetos do Instituto APOIO/APAYPUY e ministrou aulas em cursos de pós-graduação em gestão educacional, como na FGV-RJ. Também desempenhou papel de formadora de lideranças educacionais em programas voltados a gestores municipais e estaduais, contribuindo para a disseminação de modelos de gestão escolar e de políticas públicas baseadas em resultados e padronização curricular.

Sua participação em redes nacionais foi igualmente significativa. Cleuza é membra associada do Movimento Todos Pela Educação (TPE), integrou a Campanha Nacional pelo Direito à Educação e o Movimento Interfóruns de Educação Infantil do Brasil, além de ter sido fundadora do Fórum Paulista de Educação Infantil. Essa inserção em movimentos sociais e institucionais lhe conferiu legitimidade para transitar entre diferentes campos sociais e articular alianças.

No Movimento pela Base (MPB), Cleuza Repulho desempenhou papel central como membra do Conselho Consultivo, representando a entidade em diferentes espaços de debate e articulação política. Em 2017, por exemplo, participou de evento no município de Ivoti (RS), onde proferiu palestra em defesa da Base Nacional Comum Curricular, ilustrando a capilaridade de sua atuação. Além disso, esteve presente em audiências públicas do Senado Federal (2013 e 2017), convidada a debater tanto o Plano Nacional de Educação, a partir da posição de especialista e dirigente educacional reconhecida nacionalmente.

Cleuza não é uma outsider. É uma intelectual orgânica a serviço da difusão de um projeto de sociedade, representando os interesses de um grupo específico (Decker, 2023). Trata-se de uma pessoa com formação acadêmica e pós-graduação na área da Educação, o que, de certo modo, lhe garante legitimidade. Isso fica evidente, pois um relato sobre sua atuação está no início desta tese, remetendo ao momento em que estava no Rio Grande do Sul para anunciar e difundir a Base Nacional, quando o documento ainda estava em discussão. Ou seja, atuou como multiplicadora de ideias e articuladora engajada

da proposta, transitando em diferentes espaços e mantendo conexão com as organizações aqui mencionadas.

Cleuza Repulho atuou politicamente em governos petistas em Santo André e São Bernardo do Campo. A aproximação com a Undime e o exercício da presidência da instituição garantiram sua participação em diferentes espaços, como audiências na Comissão de Educação no período de 2013 a 2018, sendo convidada como “especialista em educação”, “presidente da Undime” e “ex-presidente da Undime”, o que lhe conferiu acesso privilegiado a debates institucionais. Mesmo depois de deixar a presidência da UNDIME Nacional, continuou sendo chamada a participar de ações no Congresso Nacional. Além disso, sua relação com diferentes entidades empresariais é notável, tendo organizado consultorias e participado de iniciativas de fundações.

Na página do YouTube da Fundação Lemann, por exemplo, há registros de palestras ministradas por Repulho. Em uma dessas publicações, Cleuza divulga o QEDU²³, plataforma desenvolvida com apoio da Fundação Lemann para sintetizar indicadores educacionais e subsidiar gestores, alcançando mais de 9 milhões de visualizações. Em outro vídeo²⁴, de 2014, ela defende a importância da BNCC, em um material que acumula mais de 2 milhões de visualizações. Cleuza também foi entrevistada pela Plataforma Um Brasil²⁵, da Fecomércio-SP, em que argumenta que mais relevante que a construção da BNCC é a sua implementação. Da entrevista, foram feitos recortes (soundbites), prática comum no jornalismo, em que se extraem trechos curtos capazes de gerar impacto e ampliar a circulação das ideias nas mídias digitais.

Ainda como presidente da Undime, e mesmo após o fim de seu mandato, participou de entrevistas e vídeos para a Plataforma Conviva²⁶, como no 6º Seminário Líderes em Gestão Escolar (2015), que ultrapassou 1,5 milhão de visualizações. Também aparece em vídeos produzidos pelo Todos Pela Educação, defendendo mudanças no financiamento e a criação de um Sistema Nacional de Ensino (SNE) para estruturar a carreira docente. Sua atuação

²³ Disponível em: <[Use o QEDu - Cleuza Repulho](#)>

²⁴ Disponível em: [Debate sobre construção de uma Base Nacional Comum - Cleuza Repulho](#)

²⁵ Disponível em: <[“Mais difícil que criar, será implementar a Base Curricular”](#)>

²⁶ Disponível em: [Videoconferência - Os desafios da gestão municipal de Educação no 2º semestre e como o Conviva po...](#)

extrapola as mídias digitais: Cleuza também escreve manuais de orientação para gestores, tanto como presidente da Undime quanto como consultora. Em abril de 2013, contribuiu para um documento sobre Educação Integral, coordenado tecnicamente pelo CENPEC e promovido pela UNICEF e Fundação Itaú Social.

Sua presença em espaços midiáticos é acompanhada de produção em veículos de grande circulação. Junto a outros integrantes do MPB, assinou um artigo de opinião publicado na Folha de S. Paulo em 2016 (Figura abaixo), também reproduzido no site do Movimento²⁷. No texto, defendia a importância da BNCC como documento claro e ambicioso, capaz de alinhar a realidade escolar às expectativas de aprendizagem, conduzindo o leitor à ideia de inevitabilidade da reforma. O documento é assinado por Cleuza Rodrigues Repulho, Alice Ribeiro (MPB), Priscila Cruz (TPE), Denis Mizne (Fundação Lemann), entre outros²⁸.

²⁷ Disponível em: [Opinião: "Os estudantes não podem esperar" | Movimento Pela Base](#)

²⁸ Assinam o artigo: Alice Andrés, Ana Inoue (Itaú BBA), André Stábile, Angela Dannemann, Anna Helena Altenfelder (Cenpec), Anna Penido (Porvir), Antonio Augusto Batista (Cenpec), Camila Pereira (Fundação Lemann), Claudia Costin, Cleuza Repulho (Undime), David Saad (Instituto Natura), Denis Mizne (Fundação Lemann), Eduardo Queiroz (Fundação Maria Cecília Souto Vidigal), Egon Rangel, Fernando Almeida, Guiomar Namó de Mello, Joane Vilela, Kátia Smole, Lucia Couto (Instituto Unibanco), Luis Carlos de Menezes, Magda Soares, Maria Alice Setubal (presidente dos conselhos do Cenpec e da Fundação Tide Setubal), Maria Auxiliadora Seabra Rezende (Deputada Professora Dorinha), Maria Helena Guimarães de Castro (presidente da Fundação Seade e ex-presidente do INEP), Maria Inês Fini, Mário Jorge Carneiro, Mariza Abreu, Miguel Thompson (Instituto Singularidades e Instituto Península), Mônica Pinto (Fundação Roberto Marinho), Mozart Neves Ramos (Instituto Ayrton Senna), Naercio Menezes Filho, Natacha Costa, Nilma Fontanive (Abave), Osvaldo Tietê, Pilar Lacerda, Priscila Cruz (Todos Pela Educação – Página Oficial), Raph Gomes, Ricardo Henriques (Instituto Unibanco), Ricardo Martins, Ricardo Paes de Barros (Instituto Ayrton Senna / Insper), Ruben Klein (Abave), Simone André (Instituto Ayrton Senna), Suely Menezes (Fórum Nacional dos Conselhos Estaduais de Educação), Teresa Pontual e Tereza Perez (Cedac)

Opinião: “Os estudantes não podem esperar”

03/05/2016

Quarenta e cinco milhões. Esse é o tamanho do sistema educacional brasileiro. São 45 milhões de crianças e jovens nas salas de aula do país, todos os dias. Isso é mais do que a população da Argentina e quase dez vezes a população da Finlândia ou de Singapura. Em meio a mais uma instabilidade política e econômica, não é demais lembrar a urgência dos desafios que esses milhões de alunos enfrentam para ter educação de qualidade.

Se é consenso que as crianças não podem sofrer as consequências da crise, preservar avanços e perseguir melhorias necessárias na educação devem ser prioridades de todos – hoje e no futuro.

Um dos pontos fundamentais para a melhoria da qualidade da educação no Brasil é a construção de uma Base Nacional Comum Curricular. O documento deve estabelecer com clareza o que é essencial que todos aprendam em sua vida escolar. Com isso, deve funcionar como uma espinha dorsal do sistema educacional, dando mais coerência para a formação de professores, materiais didáticos e avaliações, hoje elementos desconectados.

“Seguir com a construção e implementação da Base, sem paralisações ou retrocessos, é um compromisso que deve ser assumido por todos.”

Fonte: MPB – disponível em: [Opinião: "Os estudantes não podem esperar" | Movimento Pela Base](#)

A ocupação de funções na Undime sugere uma rede de relações importantes, pois se trata de uma associação que, em estreita parceria com o Estado, promove processos formativos, fóruns, seminários e materiais voltados a dirigentes e equipes técnicas (Cruz; Marcassa, 2020). Pelo estatuto, a Undime articula, mobiliza e integra dirigentes municipais e do DF para construir e defender a educação pública (Undime, 2023). Esse papel institucional reforça que a presidência da entidade não é meramente representativa, mas oferece poder de orientação e de aglutinação de agendas políticas. Nesse sentido, a Undime foi central nos debates sobre a BNCC, especialmente no que tange à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental, etapas sob responsabilidade dos municípios. Essa estratégia de aproximação com a UNDIME e o CONSED, são inclusive mapeadas por Farias (2021).

Anteriormente, Cleuza já havia participado das discussões do Plano Nacional de Educação, que resultaram na Lei nº 13.005/2014 e contribuíram para a criação da BNCC. Sua atuação em audiências da Comissão de Educação do Senado confirma a inserção em espaços decisórios, tanto como presidenta quanto como ex-presidenta da Undime (figura abaixo) do Senado).

Imagem dos Requerimentos que convocam Repulho a participar de Debates no Congresso Nacional em 2013 e 2017

Requerimento da Comissão de Educação nº 33, de 2013

Autoria: Senador Inácio Arruda (PCdoB/CE)

Natureza: Conteúdo Legislativo de natureza específica não categorizado

Ementa: Requeiro, nos termos do art. 93, inciso II, do Regimento Interno do Senado Federal, a realização de Audiência Pública desta Comissão para discutir sobre o Plano Nacional de Educação – PNE e suas relações com os Planos Estaduais e Municipais. Para debater o tema requeiro que sejam convidadas as seguintes autoridades: Professor José Fernandes de Lima, Presidente do Conselho Nacional de Educação – CNE; Professor Maurício Fernandes Pereira, Presidente do Fórum Nacional dos Conselhos Estaduais de Educação – FNCE; Professora Maria Ieda Nogueira, Presidenta da União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação – UNCME; Professora Maria Nilene Badeco da Costa, Presidenta do Conselho Nacional dos Secretários de Educação – CONSED e Professora Cleuza Rodrigues Repulho, Presidenta da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME.

Requerimento da Comissão de Educação nº 41, de 2017

Autoria: Senador Cristovam Buarque (CIDADANIA/DF)

Natureza: Audiência Pública

Ementa: Requeiro, nos termos do art. 93, II, do Regimento Interno do Senado Federal, a realização de Audiência Pública, no âmbito desta Comissão, para debater sobre o tema "Base Nacional Comum Curricular: desafios para implementação e o combate às desigualdades educacionais", com a presença dos seguintes convidados: José Francisco Soares – Presidente da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação (CNE); José Francisco de Almeida Pacheco – Especialista em Educação; André Stabile – Ex-Secretário Municipal de Educação de São Caetano do Sul/SP; Mozart Neves Ramos – Diretor do Instituto Ayrton Senna; Cleuza Rodrigues Repulho – Especialista em Educação; Guiomar Nam de Mello – Consultora em Projetos Educacionais; Teresa Cozetti Pontual – Diretora de Currículos e Educação Integral da Secretaria de Educação básica do Ministério da Educação.

[Texto inicial](#) | [Imprimir](#)

Fonte: [RCE 41/2017 - Senado Federal](#) | e

www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/113430/pdf

A trajetória de Cleuza Rodrigues Repulho também inclui a participação em audiências públicas no Senado Federal, em momentos distintos que evidenciam sua legitimidade política e técnica.

- 2013 – Representante da UNDIME: convidada pela Comissão de Educação como presidenta da entidade, participou dos debates sobre o Plano Nacional de Educação (PNE) e sua articulação com os planos estaduais e municipais. Nesse espaço, foi reconhecida como liderança da associação que congrega secretários municipais de educação de todo o país, representando a perspectiva dos gestores locais no processo de formulação de políticas.
- 2017 – Especialista em Educação: novamente chamada pelo Senado, dessa vez no âmbito das discussões sobre a Base Nacional Comum

Curricular (BNCC), Cleuza foi apresentada como “especialista em educação”. Essa segunda participação marca sua transição de representante de uma entidade pública de gestores para a posição de intelectual reconhecida nacionalmente, legitimada por sua experiência como dirigente e por sua atuação em redes privadas e organizações da sociedade civil.

Esse duplo reconhecimento – como dirigente da UNDIME e como especialista em educação – evidencia a sua capacidade de transitar entre diferentes esferas, reforçando sua posição de intelectual orgânica que atua tanto no interior da sociedade política quanto na sociedade civil organizada. Sua presença no MPB e nas audiências reforça seu papel de intelectual orgânica na engrenagem de um aparelho privado de hegemonia empresarial, exemplificando, na prática, o conceito gramsciano de Estado ampliado e de guerra de posições.

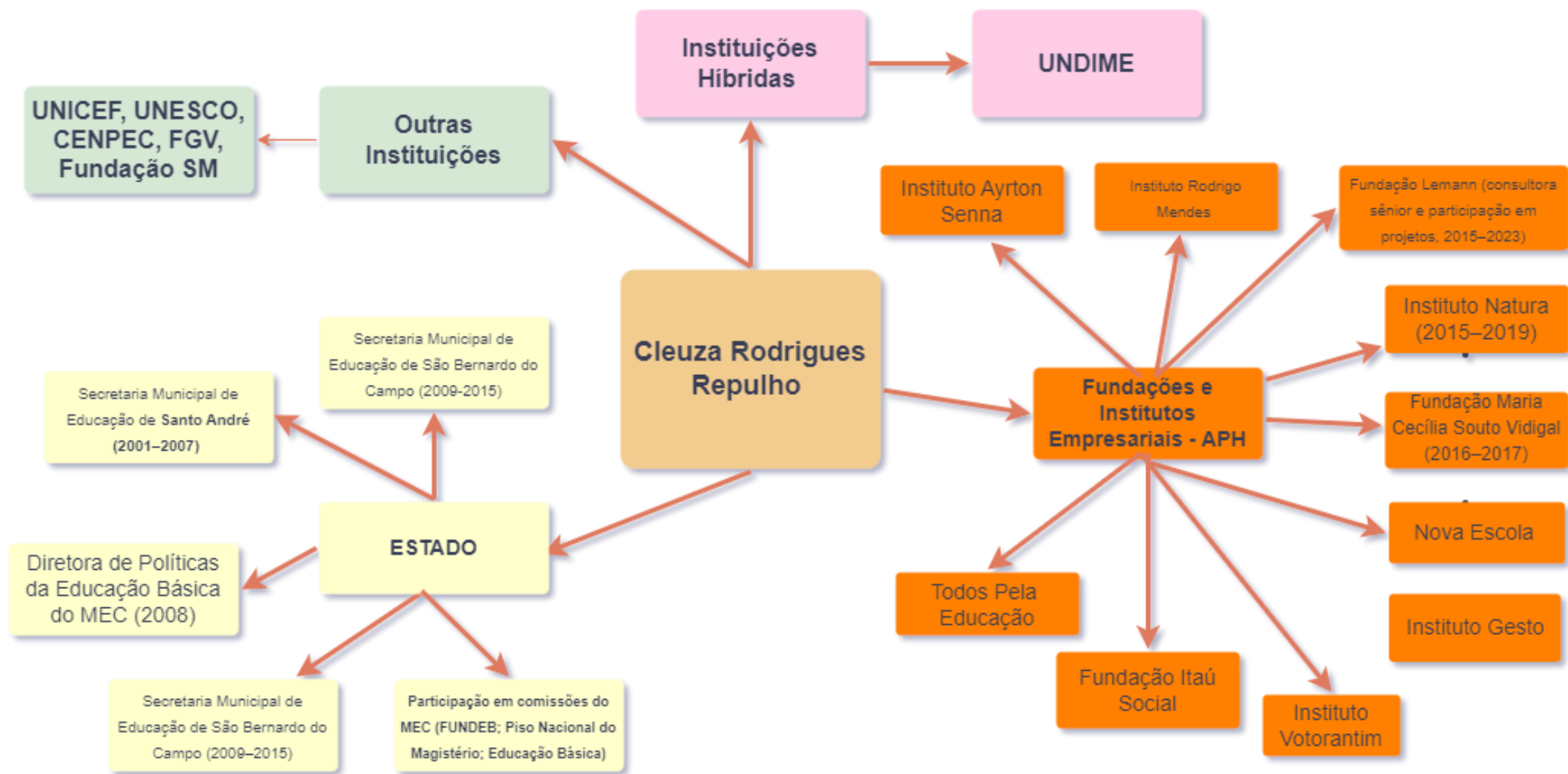
Mesmo após deixar os cargos de secretária e presidenta da Undime, continuou a ser demandada como consultora, sendo apresentada publicamente como ex-presidenta da entidade. Também exerceu o cargo de Diretora de Educação Básica na Secretaria de Educação Básica do MEC, em 2008, e manteve vínculos com diversos conselhos e organizações da sociedade civil entre 2013 e 2018, consolidando laços com fundações empresariais e instituições híbridas como a Undime, composta por agentes públicos, mas atuando em espaço associativo privado.

Em síntese, Cleuza Rodrigues Repulho é uma intelectual orgânica vinculada a um projeto empresarial de educação. Sua circulação em diferentes arenas, OSCs, fundações, MEC, Undime, MPB, imprensa, plataformas digitais e academia, evidencia sua função de mediação entre sociedade civil e sociedade política. Por meio de consultorias, formações, direção de instituições, publicações, palestras e entrevistas, atua como difusora e legitimadora de um projeto educacional específico. Sua legitimidade técnica, sustentada pela formação acadêmica e pela experiência como secretária municipal e dirigente da Undime, soma-se à legitimidade política, conquistada pela capacidade de transitar em espaços estratégicos, difundir ideias e articular consensos. Nesse sentido, cumpre a função gramsciana de intelectual orgânica: organiza, pedagogiza e dissemina concepções de mundo que naturalizam a RPCN como

caminho inevitável para a qualidade educacional. Sua trajetória demonstra, portanto, como a hegemonia se constrói a partir da ação de sujeitos que articulam legitimidade técnica, engajamento político e capacidade de difusão, materializando os aparelhos privados de hegemonia no interior do Estado ampliado.

O diagrama apresenta a trajetória institucional de Cleuza Rodrigues Repulho, mostrando como ela circulou por diferentes esferas, Estado, instituições híbridas, fundações empresariais e organismos da sociedade civil, ao longo de mais de duas décadas. Sua atuação não se restringe ao período de 2013 a 2018, pois o acúmulo anterior em secretarias municipais (Santo André e São Bernardo), no MEC e na UNDIME, somado à participação em organismos como UNESCO, UNICEF e CENPEC, lhe conferiu legitimidade técnica e política para atuar na articulação em torno da BNCC e da Reforma.

O diagrama revela, portanto, como Cleuza foi se consolidando como intelectual orgânica: primeiro acumulando experiência e reconhecimento, depois ocupando posições estratégicas no debate da BNCC (2013–2018), e posteriormente mantendo sua influência em conselhos, fundações e, mais recentemente, no INEP. Essa circulação contínua entre sociedade civil e sociedade política evidencia o que Gramsci chama de Estado ampliado, em que atores como Cleuza operam como mediadores na construção da hegemonia educacional.



Título: Representação Visual das articulações de Cleuza Repulho, na difusão da Reforma e Espaços de Circulação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Outro exemplo de intelectual orgânica vinculado ao MPB é Maria Helena Guimarães de Castro, socióloga e professora aposentada da UNICAMP. Sua trajetória é marcada pela circulação entre espaços acadêmicos, fundações empresariais e a burocracia estatal, desempenhando um papel de mediação entre a sociedade civil e a sociedade política. Essa atuação a insere no perfil de intelectual orgânico descrito por Gramsci, já que se dedicou à difusão e legitimação de um projeto educacional articulado com interesses empresariais (Decker, 2023; Rosa e Ferreira, 2018; Lopes e Rezera, 2022).

Entre 2016 e 2018, Maria Helena ocupou o cargo de Secretária-Executiva do Ministério da Educação, período em que se destacou como coordenadora do Comitê Gestor da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e da Reforma do Ensino Médio (Peroni, 2019; Marsiglia, 2017). Esse cargo foi fundamental para sua interlocução direta com o MPB, que desde 2013 articulava fundações empresariais, especialistas e gestores públicos na defesa da BNCC. Sua atuação, portanto, não se restringiu à burocracia estatal, mas dialogou intensamente com aparelhos privados de hegemonia vinculados ao movimento.

Paralelamente a sua presença no Estado, Maria Helena desempenhou funções em conselhos de diversas fundações empresariais. Foi membro do comitê técnico do Todos Pela Educação, participou do Conselho Consultivo do Edulab 21, do Instituto Ayrton Senna, e integrou também os conselhos consultivos do Instituto Península, do Instituto Alicerce e do Instituto Fernand Braudel. Além disso, foi presidente da Associação Brasileira de Avaliação Educacional (ABAVE) até 2024, permanecendo como membro do conselho científico da entidade. A ABAVE, por sua vez, figura como integrante do Conselho Institucional do Movimento pela Base, o que reforça a conexão entre a atuação de Maria Helena e a rede de sustentação do MPB. Essa sobreposição de funções evidencia como sua atuação atravessou instituições estatais e privadas, articulando projetos que convergiam para a mesma agenda educacional.

Sua trajetória no setor público é relevante. Foi Secretária de Educação do Estado de São Paulo entre 2007 e 2009, Secretária de Assistência e Desenvolvimento Social de 2003 a 2006 e presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) entre 1995 e 2002, período em que foi responsável pela implantação do Exame Nacional do Ensino

Médio (ENEM), do Provão e pela introdução do PISA no Brasil. Em 2018, assumiu cadeira no Conselho Nacional de Educação, reforçando sua permanência em espaços estratégicos de definição das políticas educacionais, além de ter atuado como embaixadora do PISA para Escolas no Brasil e membro do Conselho Consultivo da Organização dos Estados Ibero-americanos (OEI).

Pesquisas acadêmicas também identificam sua relevância no processo de formulação da BNCC. O relatório de pesquisa de Maria Raquel Caetano (2019) destaca Maria Helena como uma das principais autoridades na articulação entre MEC, Conselho Nacional de Educação, Consed, Undime e fundações privadas associadas ao Movimento pela Base, evidenciando seu papel como sujeito central na direção e execução dessa política.

Em uma Busca no Site da Folha de São Paulo, com o nome entre aspas de “Maria Helena Guimarães de Castro”, a busca retornou 210 resultados, de artigos publicados pela professora. Parte deles, Maria Helena é lembrada como pesquisadora, especialista em educação, ex-presidente do INEP, ex-secretária executiva do MEC, presidente da ABAVE, conselheira do CNE, dentre outros. Exemplo de que Maria Helena fez circular a proposta da Reforma foi uma declaração à Revista Época²⁹ (figura abaixo) em que declarou que existe um “tédio generalizado entre os alunos do ensino médio”, pois consideram o currículo chato, cansativo e desmotivador em escolas públicas e privadas. Ao mesmo tempo, ela se posicionou de forma favorável à mudança, defendendo que é preciso reformar o ensino médio para torná-lo mais atraente, flexível e conectado às necessidades e interesses dos jovens. A socióloga ainda participa de vídeos sobre a promoção da Reforma, vinculados à Fundações e participa de audiências e debates apresentando e defendendo a importância da RPCN.

²⁹ <https://epoca.globo.com/ideias/noticia/2016/08/maria-helena-guimaraes-ha-um-tedio-generalizado-entre-os-alunos-do-ensino-medio.html>

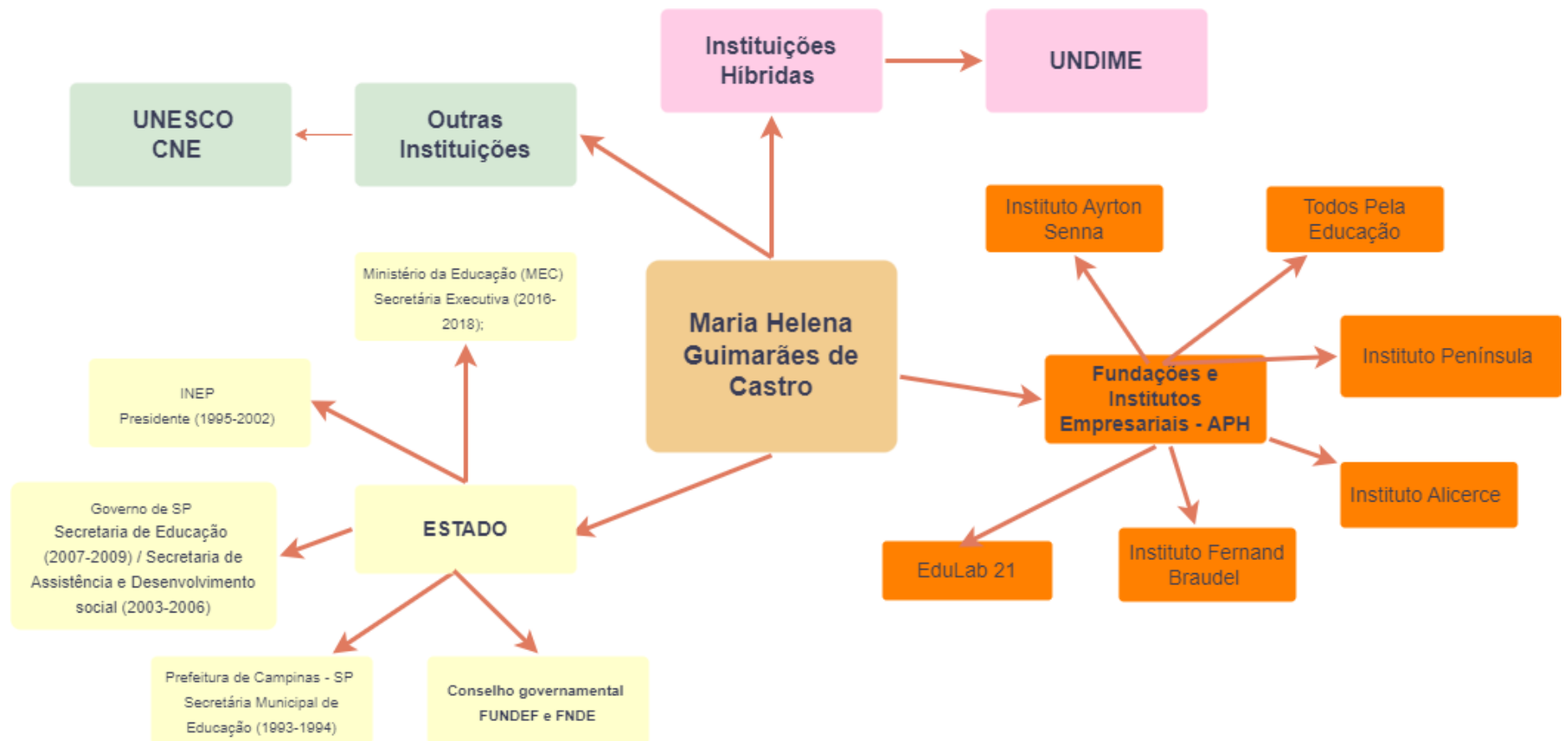


Imagem da Revista Época – entrevista de Maria Helena Guimarães

Dessa forma, Maria Helena Guimarães de Castro pode ser caracterizada como uma intelectual orgânica do projeto empresarial de educação no Brasil (Decker, 2023). Sua trajetória demonstra a vinculação com os grupos que representa, a conexão estabelecida com a agenda e a concepção de mundo que busca difundir e a capacidade de articulação entre instituições públicas e privadas. Sua atuação ilustra, assim, a função gramsciana de intelectual orgânico: alguém que produz, legitima e difunde ideias em consonância com um grupo social, atuando na mediação entre interesses privados e políticas públicas.

Um último aspecto, ainda em relação a Maria Helena é a sua atuação, de acordo com as informações de seu currículo na Plataforma Lattes, circulou durante a sua trajetória em diferentes espaços, que incluem a academia – professora da Unicamp, Titular da Cátedra Instituto Ayrton Senna de Inovação em Avaliação Educacional na USP, além de membra da Academia Paulista de Educação. Já no Estado, atuou no MEC como secretária executiva (2016-2018),

Presidente do INEP (1995-2002) e Secretária de Educação Superior (2001-2002). No Estado de São Paulo, foi secretária de Educação (2007-2009), Secretária de Assistência e Desenvolvimento Social (2003-2006), Secretária de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico em 2006. Nas instituições híbridas, atuou na UNDIME como Presidente Nacional (1994-1995) e Presidente Estadual (1983-1984). Participo de conselhos governamentais como o FUNDEF e o FNDE. Já nas Organizações da Sociedade Civil atuou no Instituto Ayrton Senna, no Todos Pela Educação, Instituto Península, Instituto Alicerce, Instituto Fernand Braudel, Edulab. Guimarães atuou ainda em Organismos Internacionais como a UNESCO e na Organização dos Estados Ibero-Americanos.



É importante destacar que os trabalhos de Decker (2023), Gonçalves (2020) e D'Ávila trabalham com os intelectuais orgânicos envolvidos na RPCN. A dissertação de Amanda Melchioti Gonçalves (2020) analisa os intelectuais orgânicos que sustentam teórica e ideologicamente a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A autora mostra que esses intelectuais não se restringem a indivíduos, mas incluem organismos multilaterais e fundações empresariais que produzem referenciais legitimadores do documento. Destaca como as Fundações Instituto Ayrton Senna, a Fundação Lemann, o CENPEC e a Comunidade Educativa (CEDAC) se articulam como aparelhos privados de hegemonia. O trabalho enfatiza que a BNCC traduz uma psicologização da educação ao reforçar as competências socioemocionais, naturalizando a lógica da sociabilidade capitalista e vinculando a formação escolar às demandas de empregabilidade e ao ajuste estrutural do capital. Já a tese de Aline Inácio Decker (2023) concentra-se nos intelectuais orgânicos do capital que atuaram na formulação de políticas educacionais para o Ensino Médio, especialmente no período de consolidação da BNCC e da Lei nº 13.415/2017. A autora identifica tanto aparelhos privados de hegemonia, como o Todos Pela Educação, o Instituto Unibanco, o Itaú Educação e Trabalho, a Fundação Lemann, o Instituto Ayrton Senna e o Instituto Reúna, quanto intelectuais individuais que assumiram papéis de formulação, mediação e difusão das propostas. Entre eles, destacam-se Paulo Renato Souza, Claudio de Moura Castro, Guiomar Namó de Mello, Maria Helena Guimarães de Castro, Mozart Neves Ramos, Claudia Costin, Priscila Cruz, Katia Smole, Cleuza Repulho e Ana Inoue. A tese argumenta que esses atores organizam um projeto político-pedagógico para o ensino médio voltado à profissionalização precoce, ao empreendedorismo e à adaptação da juventude trabalhadora à precariedade do trabalho, operando como dirigentes culturais e políticos no interior do Estado Ampliado.

Ressalta-se que, diante da coligação com outros aparelhos privados de hegemonia, pode haver mais nomes que atuaram intensamente, mas vinculados a outros APH, e, além disso, os dados apresentados referem-se ao período de 2013 a 2018. Nesse contexto, alguns atores, como Cleuza Rodrigues Repulho, permaneceram por um tempo no MPB e, posteriormente, assumiram funções em outros aparelhos privados de hegemonia, o que evidencia a fluidez e a rotatividade da participação. O trabalho de Caetano (2019) é particularmente elucidativo ao destacar

a relação entre pessoas, instituições e o empresariado nacional, além de evidenciar que os atores ligados ao Movimento oferecem “todo tipo de soluções para a educação pública e lançam no mercado todo tipo de material especialmente destinado à rede pública” (Caetano, 2019, p. 137).

Torna-se necessário, portanto, considerar a natureza do MPB e situá-lo no terreno das forças sociais que lhe dão sustentação, analisando sua origem e sua vinculação direta com fundações empresariais, já identificadas como aparelhos privados de hegemonia. A conexão do Movimento com os chamados intelectuais orgânicos também é central, uma vez que são eles os responsáveis por difundir a agenda, construir consensos e sustentar a legitimidade do projeto no interior da sociedade civil.

Dessa forma, compreender o MPB exige reconhecer simultaneamente sua base de apoio empresarial e a atuação desses intelectuais, que transitam entre organizações, conselhos, universidades e instâncias estatais. Esse trânsito e as múltiplas afiliações institucionais dos atores serão explorados na seção seguinte, como parte do esforço de compreender os mecanismos de circulação e de consolidação da hegemonia.

8.4.2 RELAÇÃO DOS INTEGRANTES DO MPB E O TODOS PELA EDUCAÇÃO

O TPE e o MPB estão intrinsecamente articulados e funcionam de forma complementar no campo da política educacional brasileira. O TPE, criado em 2006, consolidou-se como uma plataforma ampla de advocacy empresarial, voltada a mobilizar a sociedade e pressionar o Estado em torno de metas para a educação básica (Martins, 2013). Já o MPB, constituído em 2013, surgiu como um braço especializado e técnico, com foco específico na RPCN Curricular (D'Ávila, 2018; Pires, 2020).

A literatura mostra que ambos compartilham atores, instituições financiadoras e repertórios de ação. Intelectuais orgânicos e dirigentes de fundações como Fundação Lemann, Instituto Natura, Itaú Social e Instituto Ayrton Senna transitaram entre os dois movimentos, o que garantiu continuidade da agenda empresarial (Macedo, 2021; Cóstola, 2021). Enquanto o TPE fornecia legitimidade política, capacidade de mobilização social e discurso público, o MPB assumia a função de coordenação técnica e incidência direta nos processos de consulta, elaboração e negociação da BNCC (D'Ávila; Lima, 2020; Araújo, 2022).

Portanto, a relação entre TPE e MPB é de interdependência e complementaridade: o primeiro cria o ambiente político favorável e constrói consenso público, enquanto o segundo atua nos bastidores técnicos e institucionais, assegurando que os interesses empresariais fossem incorporados na política curricular. Juntos, operam como expressões distintas de uma mesma estratégia hegemônica, articulando sociedade civil, fundações empresariais e Estado para legitimar e institucionalizar reformas educacionais (Pires, 2020; Araújo, 2022).

Esse processo articulado não se restringe a uma aproximação entre os Movimentos, ambos caracterizados como aph. Os atores que compõe essas Organizações e trabalham como intelectuais orgânicos, são importantes pois ambos recrutam e projetam atores que circulam em diferentes espaços (Sociedade Civil, Mídia, Estado) atuando como mediadores, como prepostos do grupo com o qual mantém vínculos.

Tanto o MPB quanto o TPE orbitam e não pretendem substituir o Estado ou promover uma privatização nos moldes do que se pensava nos anos 1990. Mas

buscam incidir sobre os contornos das políticas. Disputando as políticas, buscam direcionar os rumos do Estado, atuando em diferentes frentes. A união entre dois aparelhos, fortalece e propõe uma retroalimentação, de modo que uma Organização subsidia o discurso, os repertórios e as práticas do outro.

O levantamento realizado no site do Movimento TPE e a visualização da relação de atores do MPB indicou que vários atores do MPB mantêm vínculo com o TPE. Esse dado sugere, entre outras possibilidades, que os membros mantêm interesses na área; que transitam e ocupam espaços em diferentes organizações da sociedade civil; que existe uma relação de proximidade entre os empresários e as políticas educacionais; que há um alinhamento estratégico dos membros do TPE em relação ao MPB, bem como a influência de uma instituição sobre a outra; e que se promove uma agenda comum, que interessa a ambos os Movimentos.

Recorrendo ao referencial teórico gramsciano, evidencia-se que a ocupação de espaços por intelectuais orgânicos é fundamental para difusão de uma determinada agenda e para neutralizações de possíveis antagonismos e resistências. Quando diferentes atores se organizam para promover uma agenda política, há o risco de concentração do poder e da captura de política por parte dessas organizações, que se articulam com certo grau de homogeneidade e de representatividade, pondo em debate a autonomia do Estado e a construção democrática de políticas. Atuam na sociedade civil construindo estratégias de mobilização e conquistando espaços na sociedade.

Apresentamos o TPE no capítulo XX, e aqui reforçamos que o TPE nasce e representa uma nova forma de agir do empresariado brasileiro. Reunido com outros movimentos, as ações ganham notoriedade e a ideia de um discurso universal bem como a inevitabilidade da Reforma se potencializa e, passa a pautar a agenda das políticas educacionais.

Mas além das ideias, as capacidades de mobilização e articulação são fundamentais, por isso destacamos o papel desempenhado pelos intelectuais orgânicos. Diversos intelectuais orgânicos circulam entre o Todos Pela Educação (TPE) e o Movimento Pela Base (MPB), reforçando a sobreposição de quadros e a complementaridade entre os dois movimentos. Entre eles estão David Saad, do Instituto Natura e ligado ao TPE (D'Ávila, 2018; Cóstola, 2021); Anna Helena Altenfelder, vinculada ao Instituto Reúna e ao MPB, com presença em redes próximas

ao TPE (Macedo, 2021); e Maria Helena Guimarães de Castro, que atuou no Conselho do MPB e manteve vínculos com o TPE (Pires, 2020). Também se destacam Kátia Smole, do Instituto Reúna e do MPB, com participação em iniciativas ligadas ao TPE (Araújo, 2022); Denis Mizne, da Fundação Lemann, ator central em ambos os espaços (Araújo, 2022); e Mozart Neves Ramos, do Instituto Ayrton Senna, que articulou sua presença nos dois movimentos (D'Ávila, 2018; Pires, 2020). Por fim, Priscila Cruz, diretora-executiva do TPE, também aparece em espaços do MPB (Araújo, 2022). Esse trânsito de lideranças evidencia a forte conexão entre as duas organizações e a atuação coordenada em prol da agenda empresarial na educação. A difusão contínua das ideias e a circulação é fundamental para o consenso e o direcionamento das políticas, mobilizando técnica, ciência e atuam como mediadores entre a estrutura e a superestrutura. O consenso ativo exige persuadir, convencer, educar e promover a adesão de um grupo a uma ideia. Esse consenso exerce a função de “acimentar” a união de diferentes grupos em torno de uma proposta, formando um bloco histórico.

Sob a lente gramsciana, a relação entre o Todos Pela Educação e o Movimento Pela Base revela-se como uma articulação hegemônica: dois aparelhos privados de hegemonia que, em complementaridade, produzem consenso, neutralizam resistências e asseguram a inserção de interesses empresariais na formulação da política curricular brasileira.

Em um exercício realizado no Gephi, um software livre de análise e visualização de redes mapeamos os atores que compunham o MPB. Depois de mapear os atores, destacamos aqueles que participavam do TPE, formando duas listas, os nós e as arestas com o objetivo de representar gráfica e visualmente quantos dos atores vinculados ao MPB também participavam do TPE. Identificamos neste exercício que dos 67 atores mapeados no MPB XX participam tanto do MPB quanto do TPE. Esse dado indica que os atores se movimentam entre diferentes organizações, promovendo uma agenda compartilhada. Estas organizações, portanto, compartilham de intelectuais orgânicos que difundem a ideia da RPCN. Observamos os nomes de David Saad, Denis Mizne, Anna Helena Altenfelder, Maria Helena Guimarães de Castro, Mozart Neves Ramos, Kátia Smole que circulam e ocupam ambos os Movimentos. Neste mapeamento identificam-se acadêmicos, gestores públicos, representantes de Fundações e Institutos Empresariais e alguns atores com experiências anteriores na gestão pública (seja municipal, estadual, federal). Os

quadros do MPB e do TPE são compartilhados, o que sugere a força dos aparelhos privados de hegemonia, que articulados entre si, propõe a difusão e a expansão de uma ideia.

Os repertórios de construção do consenso envolvem, portanto, articulação que vai além dos aph, mas envolve recrutamento e formação de intelectuais, que organizados garantem a expansão e a difusão de concepções de mundo alinhados aos interesses do projeto em disputa.

É importante notar que sobre essa relação D'Àvila (2019) fez um quadro que compara o MPB e o TPE e identifica que o TPE apresenta uma estrutura mais ampla e diversificada, contando com 47 agentes que incluem grandes grupos empresariais de diferentes setores, como bancos, editoras, indústrias e meios de comunicação, além de importantes fundações e institutos, uma faculdade privada (Pitágoras) e o apoio de organismos multilaterais como BID, UNESCO, UNICEF e Banco Mundial.

Enquanto o MPB aparece como uma rede mais enxuta e especializada, reunindo 23 agentes, mas mantendo forte presença de fundações empresariais estratégicas (Lemann, Itaú, Roberto Marinho e Maria Cecília Souto Vidigal) e institutos com atuação reconhecida em currículo e formação (Ayrton Senna, Inspirare, Unibanco, Insper, Natura, Rodrigo Mendes e Singularidades). A sua composição é ainda marcada pela vinculação direta com o MEC e com entidades representativas da gestão educacional, como UNDIME e CONSED, além de associações técnicas como ABAVE e CEDAC, o que evidencia sua inserção privilegiada na arena político-institucional.

A Figura XX a seguir, ilustra os vínculos entre os atores, indicando que há atores mantêm-se conectados tanto ao MPB quanto ao TPE.

Figura XX - Relação de atores do MPB que também participam como membros do TPE (2017)

Fonte: elaborado pelo autor.

8.4.3 A RELAÇÃO DOS INTELLECTUAIS E O TRÂNSITO EM DIFERENTES INSTITUIÇÕES NO PERÍODO DE 2013 A 2018

As relações estabelecidas pelos intelectuais orgânicos do MPB estendem-se para além daquelas mantidas com o TPE, como mencionamos na última seção. Observamos que vários são os atores que circulam em outras instituições, além do MPB e TPE, como é o caso de Cleuza Repulho e Maria Helena Guimarães que antes da RPCN ocupar a agenda, já circulavam em diferentes espaços, ocupando cargos na burocracia do Estado, em Instituições híbridas como a UNDIME, construindo uma trajetória que lhes garantiu reconhecimento no campo educacional, o que lhes oportunizou circulação e participação em diferentes espaços, reconhecidas como vozes legítimas e reconhecidas no campo educacional.

Demonstramos acima o caso de Cleuza Rodrigues Repulho. Em 2008 Cleuza esteve vinculada a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, foi Secretária Municipal de Educação de Santo André (1997-2004) e São Bernardo do (2009-2015), presidiu a Undime, atuou no MEC em 2008. Integrou Comissões em Conselhos, como o FUNDEB. Presidiu a UNDIME por três vezes (2007, 2011, 2013) e integrou o Comitê Diretivo da Campanha Nacional pelo Direito à Educação (2005-2013) – grupo que aliás, tece muitas críticas ao processo de participação dos empresários na definição das políticas educacionais. A partir de 2013, ano da fundação do MPB, Cleuza atuou como consultora da Fundação Lemann (2015-2021), Instituto Natura (2015-2018). Integrou Conselhos de Organizações como a Nova Escola, CENPEC, CEDAC. Sua atuação envolveu o plano internacional, quando atuou como consultora da UNESCO. Foi professora Universitária na FGV-RJ. sua trajetória recente reafirma a permeabilidade entre Estado e fundações empresariais. Cleuza hoje (2025) atua na Educação de Pernambuco. Cabe ressaltar que há muitos registros da participação de Cleuza em audiências públicas, discussões sobre a RPCN e outros projetos do campo educacional.

Assim, a circulação de Cleuza entre secretarias municipais, MEC, UNDIME, organismos internacionais, fundações empresariais e espaços acadêmicos ilustra a dinâmica descrita por Gramsci dos aparelhos privados de hegemonia, nos quais intelectuais orgânicos atuam como mediadores capazes de construir consensos,

difundir concepções de mundo e legitimar reformas estruturantes no campo educacional brasileiro.

Maria Helena Guimarães de Castro é um exemplo claro de circulação entre Estado, fundações empresariais, organismos híbridos e academia, atuando como uma intelectual orgânica no campo educacional. Registramos sua participação no Conselho Nacional de Educação (CNE) durante o processo da BNCC (2013–2018). Antes disso, foi presidente do INEP (1995–2002), secretária-executiva do MEC (2002), além de ter comandado as Secretarias de Educação de Campinas (1992–1994), de São Paulo (2007–2009) e brevemente do Distrito Federal (2007). Entre 2009 e 2016, atuou no Conselho Estadual de Educação de SP e foi diretora executiva da Fundação SEADE (2012–2016). No governo Temer, retornou ao MEC como secretária-executiva (2016–2018), coordenando o Comitê Gestor da BNCC. Após 2018, manteve forte presença em espaços de formulação de políticas, sendo presidente do CNE (2020) e, desde 2023, titular da Cátedra Instituto Ayrton Senna no IEA/USP – Polo Ribeirão Preto. Sua trajetória demonstra como transita entre diferentes arenas, gestão pública, conselhos educacionais, organismos híbridos e fundações empresariais, desempenhando papel central na legitimação e difusão de reformas educacionais no Brasil.

Ricardo Manuel dos Santos Henriques, economista português naturalizado brasileiro, é um exemplo expressivo de circulação entre fundações e institutos empresariais, Estado, organismos internacionais e academia, configurando-se como um intelectual orgânico. Mestre pela UFRJ, construiu sua legitimidade acadêmica como professor da UFF por mais de 30 anos e pesquisador do IPEA. No âmbito estatal, atuou como Secretário Executivo do Ministério de Desenvolvimento Social, coordenando o desenho do Bolsa Família, e como Secretário Nacional de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (SECAD/MEC) entre 2004 e 2007. Também foi assessor especial do BNDES, Secretário de Assistência Social e Direitos Humanos do Rio de Janeiro e presidente do Instituto Pereira Passos (IPP), onde implantou o programa UPP Social.

Sua trajetória alcança igualmente os organismos internacionais, tendo presidido a Comissão de Educação da UNESCO, integrado o Conselho de Administração do IPE/UNESCO (2008–2015) e liderado a Rede Latino-Americana de

Vice-Ministros do BID. Na sociedade civil, exerceu a presidência do CEDCA-RJ e atualmente está à frente do Conselho da Anistia Internacional Brasil.

A partir de 2013, consolidou sua inserção no campo das fundações empresariais, tornando-se superintendente executivo do Instituto Unibanco, além de conselheiro de organizações como Fundação Itaú, Instituto Natura, Instituto Arapyaú e CEIPE/FGV. Essa trajetória evidencia sua capacidade de transitar entre diferentes arenas, articulando saber técnico e redes políticas, e legitimando projetos de reforma social e educacional no Brasil.

Um outro exemplo de intelectual orgânico é César Callegari, sociólogo cuja trajetória evidencia circulação entre diferentes arenas do campo educacional. Antes de 2013, atuou como fundador do Instituto Brasileiro de Sociologia Aplicada, Ministro Interino de Ciência e Tecnologia (2003–2004), Secretário Municipal de Educação de Taboão da Serra/SP (2005–2009), membro do Comitê Nacional de Políticas de Educação Básica (2007–2010) e Diretor de Operações do SESI-SP (2010). No período de formulação do Movimento pela Base (2013–2018), compôs o Conselho de Governança do Todos Pela Educação (2009–2019) e integrou o Conselho Nacional de Educação (2004–2018). Além disso, foi Secretário Municipal de Educação de São Paulo (2013–2017), diretor das Faculdades SESI-SP (2015–2017), Secretário de Educação Básica do MEC (2012) e membro curador da Fundação Padre Anchieta (TV Cultura).

De forma semelhante, Katia Stocco Smole, consultora do MPB, é outro exemplo da chamada política de proximidade. Atuou como Secretária de Educação Básica do MEC em 2018 e hoje exerce influência junto a gestões estaduais e municipais como diretora-executiva do Instituto Reúna, organização que mantém vínculos estreitos com o MPB. Também é fundadora do Instituto Mathena³⁰ (2019), membro do Conselho Estadual de Educação de São Paulo e do Conselho Nacional de Educação, acumulando ainda a experiência de professora universitária e consultora. O Instituto Reúna, em parceria com o MPB, elaborou guias³¹ de orientação para a implementação dos itinerários formativos da Reforma do Ensino Médio, sugerindo parcerias entre instituições para viabilizar a oferta de diferentes percursos e

³⁰ O Instituto Mathema, parceiro do MPB, atua na formação de educadores e produção de materiais didáticos, distribuindo mais de 3 milhões de livros via PNLD. Em 2019-2020, o programa movimentou mais de R\$ 2 bilhões, segundo o FNDE.

³¹ O documento na íntegra pode ser obtido em: <https://www.institutoreuna.org.br/ensino-medio/content/tecendo-itinerarios>.

reconhecendo estágios, oficinas e práticas supervisionadas como parte integrante do currículo.

Esses exemplos reforçam que a política de proximidade praticada pelo MPB se apoia em atores cuja legitimidade é construída a partir de experiências acumuladas no Estado, em fundações empresariais, organismos híbridos e na sociedade civil. Sua capacidade de mobilizar recursos, redes de contato e credibilidade institucional garante maior eficácia na construção de consensos e na consolidação de reformas, demonstrando que não atuam isoladamente, mas como parte de uma ação articulada.

Os intelectuais orgânicos atuam na esfera da sociedade civil, que não se apresenta de forma dissociada da sociedade política, já que movimentos, contradições e ações atravessam ambas. A circulação em diferentes instituições mostra que esses atores participaram ativamente dos processos do MPB, mobilizando experiências e vínculos para difundir concepções de mundo e legitimar propostas de reforma.

É importante observar que as experiências anteriores conferem legitimidade a esses atores: aqueles que já trabalharam no MEC ou em outras instâncias do Estado acumulam expertise técnica, contatos estratégicos e reconhecimento público, o que lhes facilita o trânsito em diferentes arenas e fortalece o processo de difusão de ideias. Além disso, a visibilidade obtida em cargos públicos e conselhos abre portas para que esses profissionais sejam posteriormente recrutados por fundações empresariais, que investem em sua formação e projetam sua atuação para dar sustentação intelectual e política ao projeto que representam.

Gramsci destaca a importância da elaboração de blocos homogêneos, capazes de sustentar o consenso ativo. Quando os intelectuais transitam por diferentes instituições, sobretudo aquelas ligadas ao campo corporativo e educacional, criam condições para a formulação de vontades coletivas e para o fortalecimento de um bloco histórico. Quanto maior a circulação, maior a possibilidade de êxito na articulação dos interesses dos grupos que representam, o que tende a ampliar as alianças e consolidar consensos em torno de propostas específicas. Atuando na sociedade civil, esses intelectuais articulam o consenso que, posteriormente, pode se projetar sobre a sociedade política.

Outro conceito fundamental para compreender essa dinâmica é o de “guerra de posição”, trabalhado por Gramsci no Caderno 13, § 24. Inspirado na arte militar, o

autor o utiliza para descrever a luta prolongada pela hegemonia, que se dá de modo estratégico e gradual, exigindo a construção de alianças e a ocupação constante de espaços. No caso do MPB, a guerra de posição se materializa na incorporação de novos integrantes, no fortalecimento de vínculos com instituições estratégicas e na difusão de concepções de mundo. Como demonstra Lazzarini (2010), no capitalismo de laços, as relações entre empresas e governo formam um emaranhado de contatos e estratégias de apoio em torno de interesses políticos e econômicos, capazes de influenciar decisões relevantes. Para Gramsci, o diferencial está no papel dos intelectuais orgânicos em difundir uma concepção de mundo que, embora não pertença à maioria, logra se legitimar como projeto coletivo.

O MPB, com sua natureza corporativa, opera a partir dessas estratégias, utilizando repertórios de ação que dialogam com a conjuntura e impactam tanto a estrutura quanto a superestrutura. Assim, a guerra de posição é travada com base em redes, alianças e ocupação de espaços por intelectuais orgânicos que, ao transitar entre diferentes instituições, reforçam consensos e influenciam a formulação de políticas. Esse processo envolve também a retórica discursiva, utilizada para cooptar lideranças e agregar novos intelectuais ao Movimento, ampliando a aliança na sociedade civil e fortalecendo sua projeção na sociedade política.

Nesse sentido, após mapear os nomes desses intelectuais e suas experiências profissionais, a pesquisa recorreu a plataformas como Lattes, LinkedIn, reportagens jornalísticas e relatórios de organizações (TPE, Instituto Reúna, entre outros), registrando vínculos institucionais no período de 2010 a 2020, com recorte específico em 2013–2018. Esse levantamento evidenciou que: a) os atores circulam entre diferentes instituições, muitas delas centrais na formulação da política; b) parte desses atores exerceu cargos relevantes no Estado (Consed, Undime, CNE, INEP, MEC); c) vários tiveram experiência política como secretários de educação; d) alguns consolidaram expertise acadêmica ou técnica em políticas públicas, como Maria Helena e Pilar Lacerda; e e) outros se projetaram também como formadores de opinião na mídia tradicional, publicando em veículos como *UOL* e *Valor Econômico*.

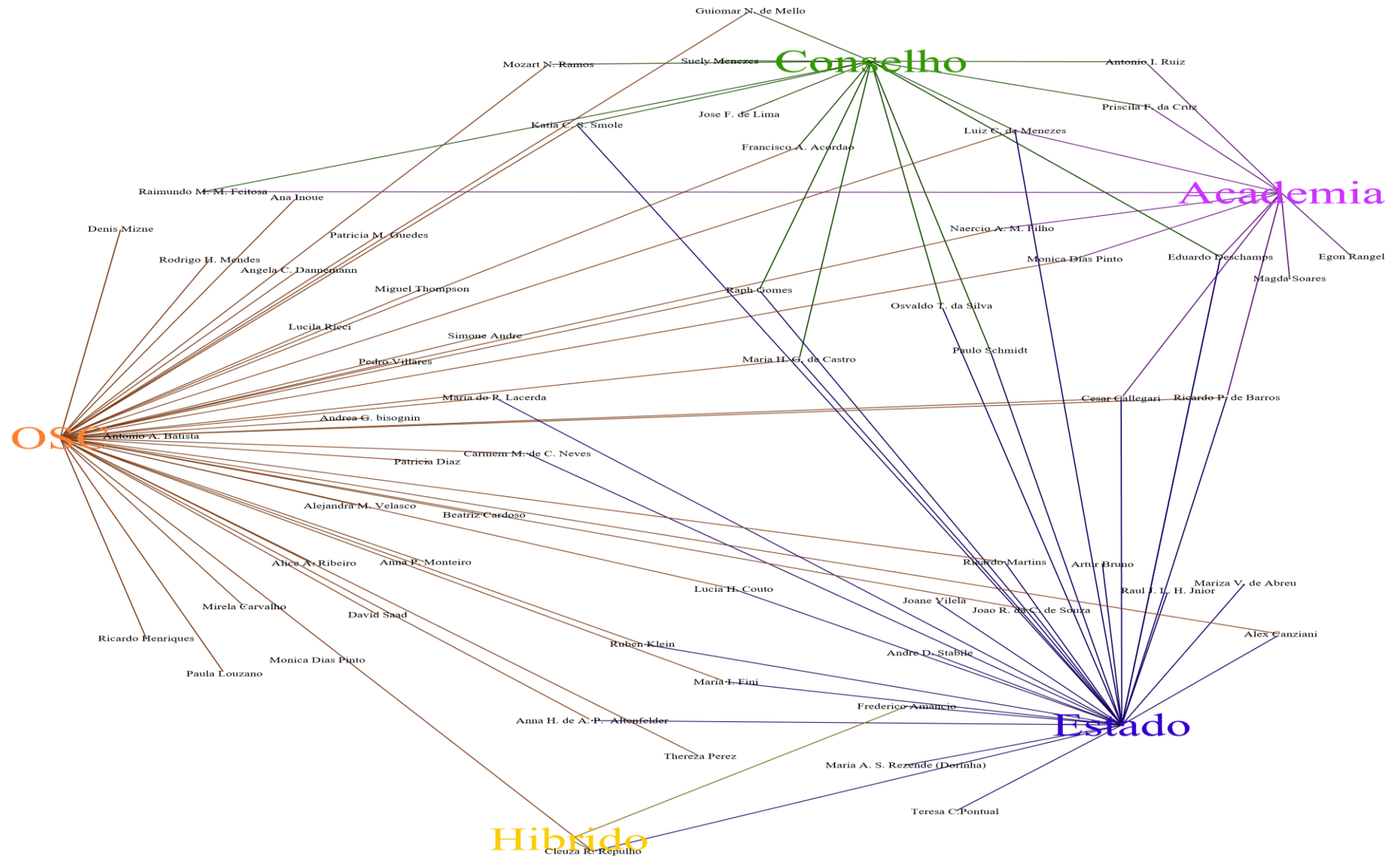
Constata-se, assim, que a política de proximidade do MPB se apoiou em trajetórias prévias, que conferem legitimidade a seus membros e lhes permitem mobilizar redes de contatos para articular ações. O Movimento não se valeu de modelos tradicionais de influência política, mas de especialistas e intelectuais

orgânicos capazes de transitar entre fundações empresariais, Estado e academia. Para representar graficamente essas conexões, elaboraram-se diagramas no software Gephi (0.10.1), nos quais intelectuais e instituições aparecem como nós, conectados por arestas que representam seus vínculos. As organizações foram agrupadas em quatro categorias: a) sociedade civil (TPE, CENPEC, Instituto Natura, Fundação Itaú, entre outros); b) Estado (MEC, INEP, Capes, Assembleias Legislativas, Câmara Federal, Secretarias de Educação); c) conselhos (estaduais e o CNE) e d) híbridos (Consed e Undime).

Esse mapeamento sistemático permite visualizar a amplitude das conexões e reforça a tese de que a circulação desses intelectuais foi central na construção de consensos, alianças e na legitimação das reformas impulsionadas pelo Movimento Pela Base.

Figura XX – Atores com vinculação ao MPB e outras afiliações / vínculos com OSCs, Academia, Conselhos, Estado e Instituições Híbridas (UNDIME e/ou CONSED)

Fonte elaborado pelo autor com base em pesquisas realizadas, principalmente no Currículo Lattes e/ou perfil profissional no LinkedIn



8.4.4 INTELECTUAIS ORGANICOS E APHS – CONEXÕES IMPORTAM PARA DIFUSÃO E CONVENCIMENTO SOBRE A RPCN

Para além das audiências públicas e/ou consultas, os atores interessados na RPCN realizaram um conjunto de atividades, de carácter formativo para os seus membros e, de carácter organizativo, no período de 2013 a 2018. Alguns destes eventos eram restritos a convidados, reunindo atores estratégicos da política educacional.

Com o objetivo de compreender de forma mais detalhada a atuação do MPB nesse período, realizei um levantamento sistemático das viagens e reuniões registradas no Portal da Transparência do Governo Federal. A partir da filtragem e organização dessas informações em uma tabela (APENDICE QUADRO 7), foi possível identificar uma série de encontros promovidos ou articulados pelo MPB, bem como os principais locais, promotores e participantes envolvidos. Esse mapeamento permitiu constatar a realização de 17 reuniões principais vinculadas ao Movimento, distribuídas em diferentes espaços institucionais, mas com forte concentração em São Paulo, em locais como a Fundação Lemann, a sede do Todos Pela Educação (TPE), o Hotel Meliá Paulista, a EBAC, o Instituto Unibanco e o Instituto Ayrton Senna.

Entre os promotores dos encontros, destacam-se organizações como a Fundação Lemann, o Todos Pela Educação, o Instituto Unibanco, o Instituto Ayrton Senna e o próprio MPB, evidenciando a centralidade das fundações empresariais e de instituições híbridas nesse processo. Quanto aos participantes, observa-se a presença recorrente de nomes como Maria Helena Guimarães de Castro, Maria Inês Fini, Teresa Pontual, Ricardo Corrêa Coelho e Rossieli Soares, além de outros atores relevantes ligados ao MEC, ao CNE e a fundações parceiras.

A análise dos dados referentes à participação de diferentes atores em seminários, encontros e reuniões, vinculados ao MPB e à Base Nacional Comum Curricular, revela um fenómeno recorrente: representantes de órgãos públicos e instituições de Estado participaram ativamente de eventos promovidos por instituições privadas ou do terceiro setor, como a Fundação Lemann, o Instituto Unibanco, o Instituto Ayrton Senna, a Fundação Vanzolini e o Movimento TPE. Essas reuniões, frequentemente organizadas em espaços corporativos ou sedes de ONGs, contavam

com a presença de atores centrais do MEC, do INEP, do Consed, da Undime e do CNE. Maria Inês Fini, Maria Helena Guimarães de Castro, Rossieli Soares da Silva, Clarice Traversini, Manuel Palácios, entre outros, compareceram a reuniões estratégicas, promovidas em locais como a Avenida Paulista – símbolo do poder econômico – ou hotéis de alto padrão, a exemplo do Hotel Meliá Paulista.

Um dado que chama atenção é o fato de que instituições privadas realizavam reuniões em sedes de outras organizações igualmente privadas. Por exemplo, o MPB realizou reuniões no espaço do TPE. Em outros casos, encontros do Movimento ocorreram na sede do Instituto Unibanco ou da Fundação Lemann, o que demonstra um ecossistema de articulação entre diferentes organizações, que operam com forte interdependência institucional. Essa sobreposição de funções e espaços – reuniões privadas com participação de representantes públicos, mas fora dos canais institucionais oficiais – indica um processo de privatização da formulação da política curricular. Ocorre, portanto, uma espécie de “terceirização estratégica” da política pública, em que a deliberação democrática cede lugar a espaços de influência técnico-política informal, muitas vezes opacos ao controle público.

O conjunto de evidências aponta para a atuação de um núcleo articulado de formulação da política educacional, em que organizações privadas hospedam, organizam e coordenam encontros que deliberam sobre políticas públicas. Esse processo tensiona os princípios que orientam a gestão democrática (Lei 9.394/96) em benefício de um consenso técnico forjado entre elites reformadoras da educação, ancoradas em redes de poder e financiamento privado.

A lista de reuniões também mostra a presença da mídia em alguns encontros. Um exemplo é a viagem realizada por Alexandra Barbosa, assessora de Maria Inês Fini (INEP), em 2018, com destino a São Paulo. O registro no Portal da Transparência expõe que houve uma reunião em que a presidente do INEP esteve com o MPB em encontro com a Fundação Padre Anchieta/TV Cultura, evidenciando a dimensão pública e midiática da estratégia.

Outro aspecto diz respeito aos processos de formação e alinhamento. Observa-se que as reuniões se consolidavam como espaços de aprendizagem e de definição estratégica. Ilustra esse ponto a viagem realizada entre os dias 01 e 02 de fevereiro de 2018, de Brasília para São Paulo, para participação da Reunião Preparatória da

BNCC do Ensino Médio. Estiveram presentes Maria Helena Guimarães de Castro, Rossieli Soares, Paulo Barone, entre outros. O encontro ocorreu no Hotel Meliá e no Instituto Mauricio de Sousa. A própria denominação de “preparatória” mostra que não se tratava apenas de divulgação, mas de um espaço de formação e de alinhamento discursivo, em que os intelectuais orgânicos ajustavam propostas e estratégias para a etapa final da BNCC.

Em 2017, destaca-se ainda a participação de Maria Inês Fini, então presidente do INEP, em reunião realizada em 20 de julho, na qual esteve presente também Denis Mizne, da Fundação Lemann. A planilha de viagens registra também a presença de outros atores centrais, como Priscila Cruz, diretora do Todos Pela Educação, em encontros do Movimento. Entre os locais de realização, chamam atenção os espaços vinculados a fundações empresariais, como o Instituto Unibanco e a Fundação Vanzolini, reforçando a centralidade desses atores privados no processo.

Cabe ressaltar, ainda, a participação de Eduardo Deschamps, conselheiro do CNE e presidente do Consed, em reunião do MPB realizada nos dias 05 e 06 de setembro de 2018, ocasião em que se discutiu o posicionamento oficial do Movimento em relação ao Ensino Médio.

Essas evidências permitem afirmar que a reforma não resultou de uma política top down ou criada em gabinetes de acesso restrito: houve movimentações, eventos, reuniões e encontros para debater a política em disputa. Isto é, houve o envolvimento direto da sociedade civil, no sentido gramsciano dos aparelhos privados de hegemonia, e ocorreram interações e políticas de proximidade entre os intelectuais, que foram, ao longo da trajetória, convencidos de que a reforma deveria seguir de acordo com os interesses do grupo que a defendia.

A análise das viagens registradas no Portal da Transparência permite concluir que os deslocamentos não foram apenas logísticos, mas parte de uma estratégia política do MPB. Eles revelam três dimensões centrais: (a) o uso da mídia como espaço de legitimação; (b) o reforço dos processos formativos dos intelectuais orgânicos, que circulam por diferentes arenas e acumulam legitimidade técnica e política; e (c) a construção de um diálogo interinstitucional entre fundações empresariais, Estado, conselhos e sociedade civil. Assim, as viagens materializam a lógica da guerra de posição, pois cada deslocamento significava um esforço de

ocupação de espaços, de difusão de ideias e de consolidação de alianças estratégicas.

Essa dinâmica conecta-se diretamente à agenda de estudos em políticas públicas, que se interroga sobre quem fornece informações e quem oferece alternativas aos burocratas responsáveis pela formulação e implementação de políticas em diferentes níveis. O caso do MPB mostra que as fundações empresariais e seus intelectuais orgânicos assumem esse papel, atuando como fornecedores privilegiados de conhecimento, diagnósticos e soluções, o que lhes garante posição de influência sobre os rumos das políticas educacionais.

Por fim, é importante registrar que este levantamento privilegiou os atores que atuaram diretamente como membros do MPB. Futuras pesquisas podem ampliar esse escopo, investigando também aqueles que, embora não integrassem formalmente o Movimento, participaram de reuniões, estabeleceram vínculos institucionais ou circularam nos mesmos espaços, contribuindo de forma indireta para a construção de consensos e para a legitimação das reformas.

8.5. A IMPORTÂNCIA DA FL NA ARTICULAÇÃO E NO CONVENCIMENTO: MOBILIZANDO AS REDES

As fundações empresariais (FE) integram o campo da filantropia no Brasil, conhecido como Investimento Social Privado (ISP), e articulam-se por meio de entidades representativas, com destaque para o GIFE. Em seus documentos, o GIFE apresenta o ISP como estratégia que combina impacto social e resultados corporativos, reforçando reputação e capacidade de influência política. Nessa perspectiva, o setor privado amplia sua presença em áreas tradicionalmente públicas, como educação e saúde, sob os argumentos de eficiência e inovação, amparado por incentivos fiscais.

O GIFE também incentiva práticas de transparência e governança, recomendando relatórios periódicos e diretrizes específicas (IBGC, 2014), além da incidência na formulação e implementação de políticas públicas alinhadas aos interesses de seus associados. Seguindo esse padrão, a Fundação Lemann divulga relatórios anuais que sistematizam suas iniciativas, descrevem parcerias e redes com outros aparelhos privados de hegemonia (APH) e disponibilizam, em seu site,

conteúdos e links de organizações parceiras, fortalecendo sua rede de influência e ampliando o alcance de suas ações.

Com o objetivo de compreender o papel da Fundação Lemann na criação do MPB e sua atuação na consolidação da BNCC, realizou-se uma análise de suas iniciativas. A Fundação, por meio de seu conglomerado de organizações e programas, mantém a BNCC na agenda pública, articulando um repertório baseado em pesquisas próprias e estudos de parceiros. Entre as iniciativas que compõem essa rede destacam-se o Lemann Fellowship, os Centros de Excelência, o Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, o Portal QEdu, a Fundação Estudar e o Creative Learning Fellowship. Cada uma desempenha papel específico na mobilização de lideranças, na produção de conhecimento técnico e na sustentação da reforma educacional. *Esse conjunto de iniciativas exemplifica a “guerra de posição” gramsciana, pela ocupação de espaços na sociedade civil e pela construção de consensos.*

Nos últimos anos, diferentes pesquisas aprofundaram esse debate (Araujo, 2022; Guirado, 2022; Souza, 2020; Ramos, 2019; Moraes, 2022; Sakata, 2018; Fegadolli, 2023). A tese de Araújo (2022) mostra como os APH se articulam em rede, inclusive por meio da apropriação de sites e domínios digitais. O Instituto Lemann aparece controlando diretamente domínios como *implementacaobncc.com.br*, *movimentopelabase.org.br* e *competenciasnabncc.org.br*. O Todos Pela Educação (TPE) mantém seu site próprio (*todospelaeducacao.org.br*) e participa de coletivos digitais, como o *movimentocolabora.org.br*. Outras fundações também aparecem: o Instituto Natura (*convivaeducacao.org.br*), o Itaú Social (*polo.org.br*, *melhoriadaeducacao.org.br*), a Fundação Telefônica Vivo (*escoladigital.org.br*, *escolasconectadas.org.br*) e o Instituto Península (*vivescer.org.br*).

Araújo (2022) identifica que sites como Conviva Educação, embora vinculados ao Instituto Natura, hospedavam materiais do MPB, que não possuía domínio próprio e utilizava o da Fundação Lemann. Esse achado sugere duas estratégias: um movimento em espiral, no qual conteúdos de um site encaminham o usuário a outro; e a reiteração de temas em páginas distintas, recurso gramsciano que reforça, em diferentes linguagens e espaços, o mesmo argumento até alcançar o consenso.

Assim, a disputa pela BNCC extrapolou arenas institucionais (CNE, MEC, conselhos), alcançando arenas discursivas coordenadas por APHs. Os sites funcionaram como mecanismos de difusão de ideias e legitimação, materializando a guerra de posição no campo simbólico: quem controla os fluxos de informação também controla a narrativa. *Esse movimento evidencia como os APHs operam em rede, sustentando um projeto hegemônico que disputa sentidos e alternativas na política educacional.*

O trabalho de Guirado (2022) reforça essa análise ao destacar a Fundação Lemann como articuladora de coalizões em defesa da BNCC, atuando em parceria com MPB, Educação Já, Instituto Reúna, Associação Nova Escola, Undime e Consed. Esse conjunto de instituições, operando como APHs, buscou consolidar consensos necessários à política.

Diante desse cenário, realizei pesquisa no site da Fundação Lemann para identificar conteúdos e referências sobre a BNCC. A busca pelo termo “Base Nacional” retornou cerca de 266 resultados, diretos ou indiretos, sobre a reforma curricular. A investigação concentrou-se nos Relatórios Anuais (2013-2018), período central para este estudo, a fim de compreender como a Fundação construiu sua narrativa e consolidou sua atuação no processo. Os documentos mostram que a Lemann não apenas apoiou, mas também organizou e articulou repertórios voltados à promoção da BNCC, desde a formulação da agenda até sua implementação. Isso incluiu envolver professores, gestores e técnicos de secretarias, buscando incorporar a Base às discussões locais e alinhar gestões às expectativas do documento, por meio de alianças com outros APHs, financiamento de pesquisas, produção de materiais e formação de intelectuais orgânicos.

O quadro a seguir sintetiza os Relatórios da Fundação Lemann obtidos e consultados na pesquisa.

Quadro 3 - Relatórios da Fundação Lemann (2013-2018)

Relatório e ano	Endereço no site da Fundação
Relatório Anual Fundação Lemann 2014	fundacaolemann.org.br/storage/materials/Doy7NPJDjn2KOMlnl8w5E4EV6TnCuPzguoO7yR13.pdf
Relatório Anual Fundação Lemann 2015	fundacaolemann.org.br/storage/materials/qgV8uhX97MG5SVCJXuVSko1G9OMxAUITJITWII0p.pdf

Relatório Anual Fundação Lemann 2016	fundacaolemann.org.br/storage/materials/9uiRaI7qmUr95l0pGQbN7M2rPxsSoyG4zU1Ap9lG.pdf
Relatório Anual 2017	fundacaolemann.org.br/storage/materials/aYdzs1L1rxqIW7ZW71qOgKYuPpledjXqaHznarD.pdf
Relatório Anual 2018	fundacaolemann.org.br/storage/materials/jDHiG8M6LdX6JCKvfJIVXGX8qlDRmRL9nmrZamxZ.pdf

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao realizar-se a leitura dos Relatórios, identificam-se, em cada um deles, as expressões “Base Nacional Comum Curricular”, “BNCC” ou “Base Comum”. Assim, os resultados obtidos confirmam o engajamento da Fundação Lemann na defesa da Base Nacional. Em cada um dos relatórios, identifica-se o que segue.

RELATÓRIO ANUAL DA FL – 2014: A PRESENÇA DA RPCN

No Relatório Anual da Fundação Lemann de 2014, a Base Nacional Comum da Educação aparece como destaque absoluto, sendo mencionada sete vezes ao longo do documento. A instituição registra que seu alcance passou “*da escala do milhar para a escala do milhão*”, evidenciando a expansão de suas iniciativas e a capacidade de mobilizar pessoas e instituições em torno de sua agenda. Segundo o relatório, mais de 4 milhões de brasileiros foram impactados diretamente pelas ações da Fundação naquele ano.

O Relatório revela quatro eixos centrais de atuação: a adoção de tecnologias, a formação de professores, a criação de redes de conexões e a liderança em políticas públicas. Nesse sentido, a Fundação aponta o investimento em formação docente, enfatizando que “é preciso ir além – saber escutá-los, incluí-los na formulação das políticas educacionais e contar com seu engajamento” (Fundação Lemann, 2014, s/p). Assim, a Lemann buscava não apenas produzir materiais, mas envolver os profissionais da educação como multiplicadores da agenda da BNCC.

Outro ponto de destaque é o desenvolvimento de lideranças educacionais, expresso nos programas voltados para a formação de talentos de alto potencial, comprometidos em enfrentar os principais problemas sociais brasileiros. Esse esforço foi acompanhado da criação de redes de conexões estratégicas, articuladas nacional e internacionalmente, para sustentar a reforma educacional.

As figuras do Relatório também evidenciam a centralidade atribuída à BNCC, apresentada como um tema urgente. O documento afirma literalmente que:

Participamos ativamente da construção de um grupo plural que se mobilizou pela criação de uma Base Nacional Comum da Educação para o Brasil. Produzimos estudos que contribuíram com o esforço do governo brasileiro de construir uma base comum para os currículos de todas as escolas do país. O tema entrou definitivamente na agenda pública nacional” (Fundação Lemann, 2014, s/p).

Além disso, o Relatório reforça: “A Base Nacional Comum firmou-se como um tema urgente na agenda da educação no Brasil” (Fundação Lemann, 2014, s/p). Esse discurso explicita a aposta da Fundação em apresentar a BNCC não apenas como proposta, mas como prioridade inadiável da política educacional.

O documento ainda descreve as parcerias estratégicas estabelecidas com órgãos estatais e híbridos, como o INEP, o Consed e a Undime, bem como secretarias estaduais e municipais de educação. Nessas interações, a Fundação Lemann assumiu papel de articulação e apoio técnico, fortalecendo sua posição como mediadora entre sociedade civil e Estado.

O Relatório também registra a realização de eventos nacionais e internacionais, como o Lemann Dialogue, realizado em Stanford, reunindo pesquisadores de universidades como Harvard, Illinois e Columbia, além de gestores e parlamentares brasileiros. Esses espaços funcionaram como arenas privilegiadas para a produção de consensos em torno da BNCC, reforçando o protagonismo da Fundação na circulação de ideias e na legitimação da reforma curricular.

Assim, ao analisar o Relatório de 2014, fica evidente que a Fundação Lemann não apenas apoiou a BNCC, mas atuou como articuladora central do Movimento Pela Base, mobilizando recursos, parcerias e lideranças em escala nacional e internacional. Essa capacidade de conectar instituições, formar lideranças e inserir a BNCC na agenda pública demonstra o papel da Fundação como um aparelho privado de hegemonia que, a partir da sociedade civil, influenciou decisivamente os rumos da política curricular brasileira.

RELATÓRIO ANUAL DA FL – 2015: A PRESENÇA DA RPCN

Já o Relatório Anual da Fundação Lemann publicado em 2015 destaca as ações empreendidas naquele ano, informando sobre o avanço do alcance das tecnologias educacionais desenvolvidas e apoiadas pela Fundação, que alcançaram mais de 12 milhões de usuários, e sobre a implementação e a avaliação do resultado do uso das tecnologias, que contemplou mais de 400 escolas públicas, de 50 redes de ensino do país. O Relatório expõe que o Youtube Edu, canal apoiado pela Fundação Lemann, atingira o total de 1 bilhão de aulas a que os usuários assistiram e que, em 2015, mais de 16 mil professores e gestores foram formados pela Fundação, implementando uma cultura de “altas expectativas”.

Foram criados canais como “Conselho de Classe” e “Canal do Professor” na mídia social Facebook, tendo obtido mais de 406 mil inscritos/membros. Ainda indica que a Fundação Lemann “assumira” as revistas Nova Escola e Gestão Escolar, dois importantes veículos de comunicação direcionados a professores e gestores escolares. Cabe destacar que são canais tradicionais, que oferecem desde reportagens, editoriais de opinião e instrumentos práticos para uso dos docentes, como planos de aula, sequências didáticas, entre outros.

Em relação à BNCC, o Relatório destaca, como um dos resultados mais expressivos, a publicação da versão preliminar da Base Nacional Comum Curricular: “O MPB Nacional Comum, do qual somos fundadores e integrantes, contribuiu diretamente para este avanço, com a elaboração de mais de 10 estudos, um seminário internacional e a participação ativa no debate público ao longo de todo o ano” (Fundação Lemann 2015, p. 3). Também destaca:

[...] focamos nossos esforços na melhoria da qualidade do texto, com leituras críticas que mobilizaram 100 dos melhores educadores do país, além de dezenas de especialistas brasileiros e internacionais [...] percorremos, com o apoio de parceiros importantes, todo o país – dialogando com secretarias, gestores escolares e professores sobre a importância da Base, do debate em torno de sua qualificação e da participação na consulta pública. [...] Fomos buscar ainda mais talentos na educação, dentro das secretarias, entre os empreendedores e nas organizações não governamentais do setor, e fortalecemos o trabalho desenvolvido por eles conectando-os à rede Talentos da Educação, que já conta com 60 membros. Ampliamos as fronteiras de nossos programas de liderança e apoiamos também a criação da rede Conectando Saberes que, fundada em 2015, já reúne 300 educadores de escolas públicas de todo o Brasil (Fundação Lemann, 2015, p. 3-4).

Nos excertos apresentados anteriormente, observam-se vários repertórios, entre os quais é possível destacar a produção do conhecimento, a organização de espaços de debate coletivo, ponto já salientado nas entrevistas realizadas, que confirmou que havia encontros e reuniões em que se debatiam os consensos e as melhores estratégias para comunicar e engajar outros atores, de modo que aderissem à ideia do Movimento); a organização de eventos para debate, sendo realizadas curadorias das informações, garantindo que opiniões e concepções do Movimento estivessem presentes; forte atuação no debate público, isto é, as decisões não foram tomadas sem o envolvimento das massas, inclusive, da sociedade civil e dos “usuários”, que seriam fortemente atravessados por uma mudança na política pública.

Além disso, o Relatório indica que houve mobilizações de especialistas e educadores, que contribuíram a partir das consultas e dos encontros realizados. Há um destaque também ao processo de articulação – mecanismo utilizado pelo MPB –, que envolve tanto agentes do poder público e da burocracia do Estado, como atores e organizações, que aqui foram denominadas “híbridas”, a exemplo do Consed e da Undime. Ainda, há referência aos processos de participação institucionalizados, que contavam com a presença das lideranças e de atores da Fundação Lemann e do MPB.

Importante destacar também que se verifica uma preocupação com os burocratas que implementariam a reforma. Os APH, ou seja, a Fundação Lemann e o MPB, estiveram preocupadas em engajar, reunir e construir consensos com aqueles que, futuramente, implementariam as reformas e poderiam, inclusive, opor-se a elas, demonstrando resistência ao processo de mudanças. Esse foi um movimento estratégico, que contribuiu para neutralizar possíveis resistências e para “comunicar” à sociedade política que o consenso estava sendo construído pela sociedade civil, em uma rede articulada e orientada por um conjunto de repertórios que não só estiveram preocupados com os tomadores de decisão, mas também com as bases, os burocratas, que estão na ponta da política (no guichê, neste caso, na escola).

Embora a BNCC tenha sido promovida como um avanço técnico e pedagógico, setores acadêmicos e sindicatos docentes resistiram à sua implementação, questionando os interesses empresariais por trás da reforma. Para neutralizar essa oposição, a Fundação Lemann estabeleceu parcerias estratégicas com universidades internacionais e especialistas alinhados, deslocando o debate da esfera política para

um campo técnico, em que suas propostas pudessem ser apresentadas como inevitáveis e apartidárias.

O próprio texto da Fundação Lemann (2015) sugere a existência de vários repertórios, alguns deles mapeados por Mancuso (2007), como a produção do conhecimento técnico, a participação no debate público, a interação com tomadores de decisão (típicos da ação de atores empresariais); e outros, mais próximos dos repertórios de ação coletiva, conforme mapeado por Abers, Serafim e Tatagiba (2014), especialmente no que se refere ao trânsito de atores na burocracia do Estado e às interações por eles promovidas, atuando em rede, fortalecendo as lideranças e ocupando espaços de decisão, por meio de canais oficiais.

Os repertórios mesclam-se e evocam uma relação dialética entre as estratégias do empresariado e dos movimentos sociais. O diferencial na proposta de leitura gramsciana é a ação combinada de diferentes repertórios, que tem efeitos sobre a estrutura e a superestrutura, envolvendo a sociedade civil e os aparelhos privados de hegemonia. O que se observa é um esforço de criar consenso em torno de uma proposta, o que envolveu um repertório que incluiu aproximação entre os diferentes grupos e a construção de um consenso na opinião pública, especialmente entre os envolvidos na política para promoção de uma mudança. É importante retomar que o Relatório destaca que a Lemann, fundadora do MPB, “assume” a Revista Nova Escola (o que será discutido adiante, em tópico específico).

RELATÓRIO ANUAL DA FL – 2016: A PRESENÇA DA RPCN

Em relação ao Relatório Anual da Fundação Lemann publicado em 2016, logo nas primeiras páginas, o CEO da Fundação afirma que aquele fora um ano de “foco e aprendizagem” (Fundação Lemann, 2016). Destaca o lançamento de um novo programa, que “apenas no primeiro ano, já chegou a 384 escolas e mais de 120 mil alunos”, resultado de “imersões e interações em escolas públicas e secretarias de educação de todo o país” (Fundação Lemann, 2016.). Ressalta, ainda, que a Fundação observou um “número recorde de alunos [...] utilizar as tecnologias que apoiamos [...], bem como o avanço dos programas apoiados pela Fundação Lemann, como o Vetor Brasil e a MGOV” (Fundação Lemann, 2016.). Ambos os programas têm, no Relatório, um link direcionando a um infográfico que apresenta uma série de

ações cujo intuito é, mesmo indiretamente, reforçar o argumento da Base Nacional e o conjunto de ações da Fundação Lemann em parceria com o MPB, para formação de gestores e educadores

Quanto à Base Nacional, tema recorrente nos Relatórios da Fundação Lemann, o CEO da Fundação e membro do MPB diz:

Com o nosso trabalho para apoiar políticas que favoreçam a aprendizagem contribuimos para outro resultado relevante: o avanço da construção da Base Nacional Comum Curricular. Num momento de grande instabilidade no cenário nacional, a atuação persistente do Movimento pela Base foi decisiva para garantir continuidade e qualidade dessa importante política, que será a espinha dorsal de um sistema educacional voltado à aprendizagem dos alunos (Fundação Lemann, 2016).

O Relatório menciona por sete vezes a Base Nacional Comum Curricular. Em uma dessas menções, afirma: “em 2016, nossa atuação como secretaria executiva do MPB nacional Comum ajudou a articular 78 pessoas e organizações comprometidas com a garantia de uma BNCC [...]” (Fundação Lemann, 2016.). Da leitura desse trecho infere-se que há um conjunto de esforços para disputar o projeto da educação nacional.

A Fundação Lemann atuou como um ator relevante para a construção de consenso em torno da política. A Fundação Lemann e seus parceiros atuaram estrategicamente para consolidar o consenso, por meio de diferentes iniciativas, que incluíram intelectuais orgânicos e alianças com outros aparelhos privados de hegemonia, buscando garantir que sua alternativa de política fosse aceita e entendida como legítima.

O relatório em questão ainda se referiu ao processo de consulta pública realizada por diversos analistas, de cuja mobilização a Lemann participou, buscando diferentes atores, de modo que, de acordo com o Documento:

Todas as etapas de discussões contaram com o apoio e a participação do movimento pela base nacional Comum, do qual a fundação Lemann é responsável pela secretaria executiva, além de uma das organizações fundadoras. [...] Neste ano, a fundação Lemann trabalhou pela mobilização e convergência de atores diversos em torno da causa, o que foi estratégico para, num cenário político agitado e com discussões muitas vezes polarizadas, manter o percurso de construção de uma base de qualidade e representativa de todo o país [...] (Fundação Lemann, 2016).

A Fundação mostrou-se disposta a promover um debate, na sociedade civil, que envolveu outras instituições, além de burocratas que ocupavam cargos no Estado e de atores da política em diferentes níveis, como técnicos, gestores e, principalmente, professores, mas essa discussão foi marcada por controvérsias, que questionavam o

processo de construção da BNCC. Autores como Michetti (2020), ao tratar das disputas afirmam que pode o debate ficar circunscrito a um pequeno grupo, liderado pela Fundação Lemann. Freitas (2014) também argumenta sobre os riscos de a Reforma ser promovida, de acordo com interesses empresariais e, portanto, o debate se concentrar neste pequeno e elitizado grupo. O fato é que a Fundação Lemann, por exemplo, buscou mobilizar um conjunto de atores para discutir a BNCC e garantir legitimidade ao processo que a Fundação estava interessada. Garantir o envolvimento e a participação significaria legitimar a proposta. De acordo com seu relatório, a Lemann buscou repertórios que garantissem a participação dos atores que, no momento da implementação, seriam fundamentais para o processo. A Fundação Lemann atuou na

[...] construção de diálogo com professores, em campanhas de comunicação, tira-dúvidas e produção de conteúdos especiais para informar e trocar conhecimento com este público. Nos Seminários Estaduais, que aconteceram entre junho e agosto, o movimento pela base ofereceu apoio técnico e suporte, em parceria com o Consed e a Undime para os eventos e para a sistematização das informações, em paralelo, o movimento também reuniu especialistas nacionais e internacionais para realizar leituras críticas e sugerir melhorias (Fundação Lemann, 2016).

Os repertórios mencionados dialogam com a Teoria da Hegemonia proposta por Gramsci. Trata-se de um *aph* que, aliado a outros, reúne intelectuais orgânicos que, por sua vez, multiplicam a proposta e defendem os interesses de um grupo. Ao dialogar com os professores, a Fundação Lemann e o MPB buscam construir a aceitação e a adesão voluntária de ideias e interesses do grupo que as considera legítimas e trabalha em favor da difusão de uma concepção de mundo, por meio das políticas públicas. Em lugar de realizar um processo *top down*, de imposição de uma política a partir da reunião de forças com a sociedade política, o Movimento vai até as bases, ou seja, a quem, depois, será responsável pela implementação da política.

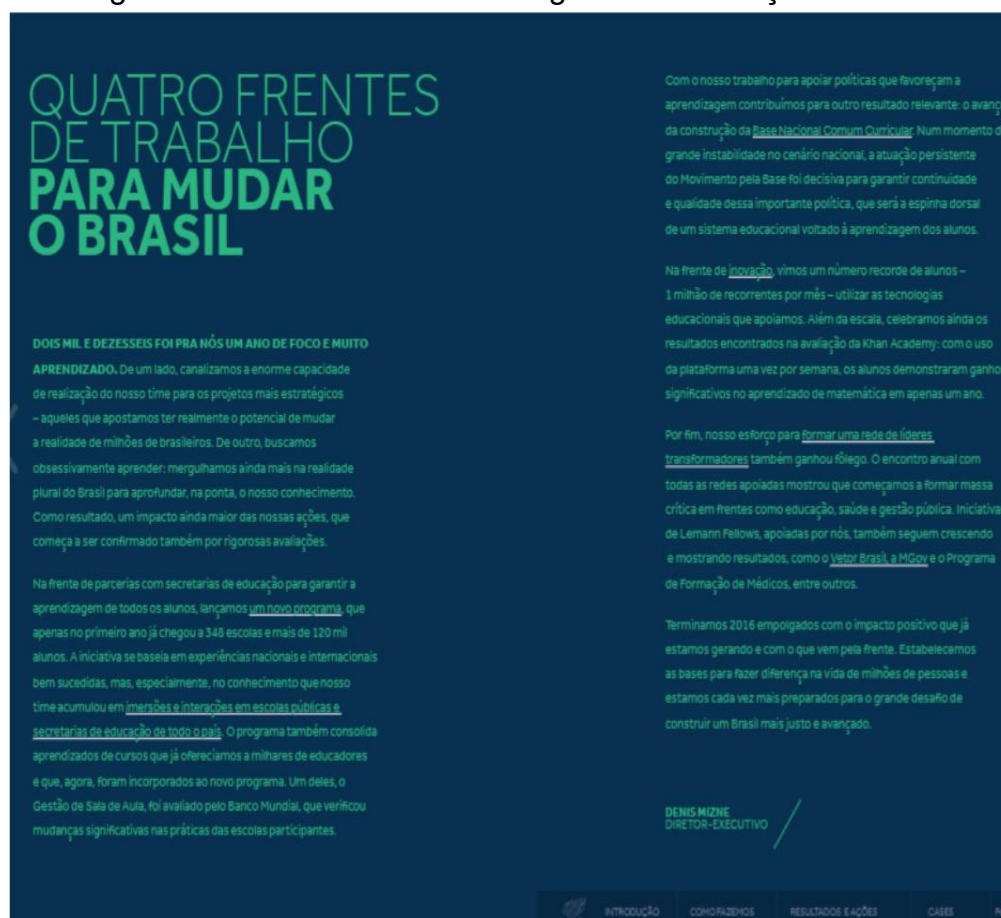
O recrutamento de intelectuais orgânicos para a defesa de um projeto é um esforço contínuo e sistemático de legitimarem-se as propostas, estratégia adotada e importante, tendo-se em vista que, sob a liderança da Fundação Lemann e do MPB – reduzidos à participação empresarial –, poderia suscitar um debate, como ocorreu, sobre a legitimidade da reforma e os interesses em jogo. A aliança com intelectuais orgânicos que realizaram as leituras críticas trata-se de uma estratégia para legitimar – no próprio grupo e, fora dele, na sociedade civil – a ideia defendida. Cabe destacar,

ainda, o apoio técnico oferecido ao Consed e à Undime, dois atores-chave, pois têm acesso direto às redes de ensino e mantêm poder decisório.

Quando a Lemann e o MPB garantem à Undime e ao Consed condições para realizarem o debate público, pode ter havido uma influência nos acontecimentos, já que, em tese, quem financia os movimentos dificilmente fica fora deles. Em síntese, as estratégias dialogam com a construção do consenso proposta por Gramsci, visto que não há uma imposição de ideias ou de políticas; trata-se de um processo de construção, de um convencimento, que utiliza os aparelhos privados de hegemonia, os intelectuais e a sociedade civil.

A seguir, as Figuras 17 a 21 apresentam imagens extraídas do relatório anual de 2016 da Fundação Lemann. A Figura 17, a seguir, destaca que uma das frentes para mudar o Brasil é a BNCC.

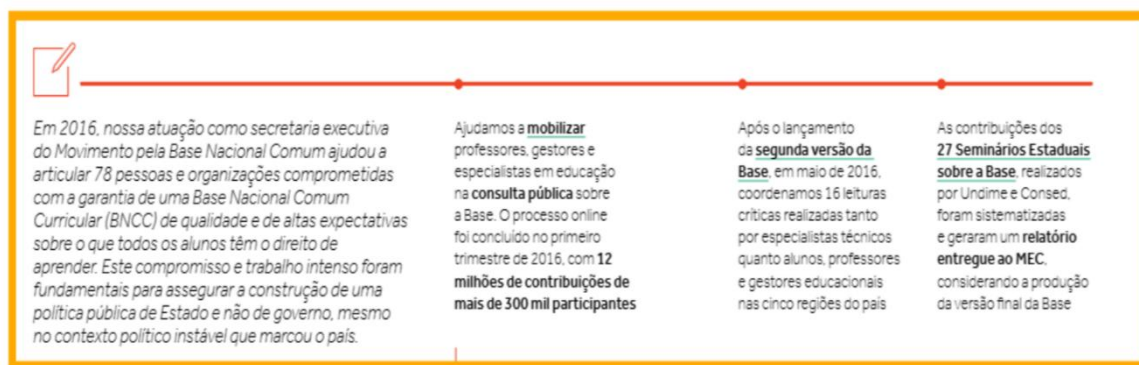
Figura 6 - Frentes de trabalho segundo a Fundação Lemann



Fonte: Relatório Fundação Lemann (2016).

Por sua vez, a Figura 18 refere-se a algumas ações desenvolvidas em relação à Base Nacional.

Figura 7 - Algumas ações desenvolvidas em relação à Base Nacional



Fonte: Fundação Lemann (2016).

Já a Figura 19 revela uma imagem que reforça o argumento da importância de uma BNCC para a política curricular do país segundo a Fundação Lemann.

Figura 8 – A importância de uma BNCC para a política curricular do país

QUEM TEM BASE VAI MAIS LONGE

DOIS MILE DEZESESSEIS foi um ano decisivo para a construção da Base Nacional Comum Curricular. Sociedade civil, especialistas, gestores e professores puderam aprofundar ainda mais as discussões em torno de sua qualidade. A Fundação Lemann teve um papel resolutivo, ao longo de todo o processo, ao contribuir para a articulação de opiniões e posicionamentos diversos em torno da construção do documento.

A Base vai definir os conhecimentos e habilidades essenciais que todos os alunos do país têm o direito de aprender. Como política pública, ela tem potencial para desencadear uma série de mudanças rumo a uma educação com mais qualidade e equidade.

A consulta pública da primeira versão da Base foi encerrada em março de 2016. No total, o portal do Ministério da Educação (MEC) registrou 310 mil inscritos e 12,5 milhões de contribuições. A partir dessas sugestões de melhoria, o MEC redigiu uma segunda versão, publicada em maio de 2016. Este documento circulou por todo o país em seminários estaduais, onde mais de nove mil professores, gestores e estudantes puderam fazer uma leitura crítica e dar mais contribuições.

Todas as etapas de discussões contaram com o apoio e a participação do Movimento pela Base Nacional Comum, do qual a Fundação

Lemann é responsável pela secretaria executiva, além de uma das organizações fundadoras. O Movimento é um grupo plural, que reúne mais de 66 profissionais e 12 instituições focadas na educação em torno da Base. Neste ano, a Fundação Lemann trabalhou pela mobilização e convergência de atores diversos em torno da causa, o que foi estratégico para, num cenário político agitado e com discussões muitas vezes polarizadas, manter o percurso de construção de uma Base de qualidade e representativa de todo o país.

Cientes da importância da participação e contribuição das escolas, a Fundação Lemann atuou na construção de diálogo com professores, em campanhas de comunicação, tira-dúvidas e produção de conteúdos especiais para informar e trocar conhecimento com este público. Nos Seminários Estaduais, que aconteceram entre junho e agosto, o Movimento pela Base ofereceu apoio técnico e suporte, em parceria com o Consed e a Undime, para os eventos e para a sistematização das informações. Em paralelo, o Movimento também reuniu especialistas nacionais e internacionais para realizar leituras críticas e sugerir melhorias.

O caminho para uma Base de qualidade está traçado. Seguimos em frente com os desafios de sua implementação e para que, de fato, ela tenha impacto na qualidade do aprendizado de todos os alunos brasileiros. //

Com Seminários Estaduais em todo o Brasil, a Base recebeu contribuições de mais de 9 mil professores e gestores escolares.

Fonte: Fundação Lemann (2016).

A seguir, a Figura 20 destaca a importância da produção de consensos, conforme a Fundação Lemann.

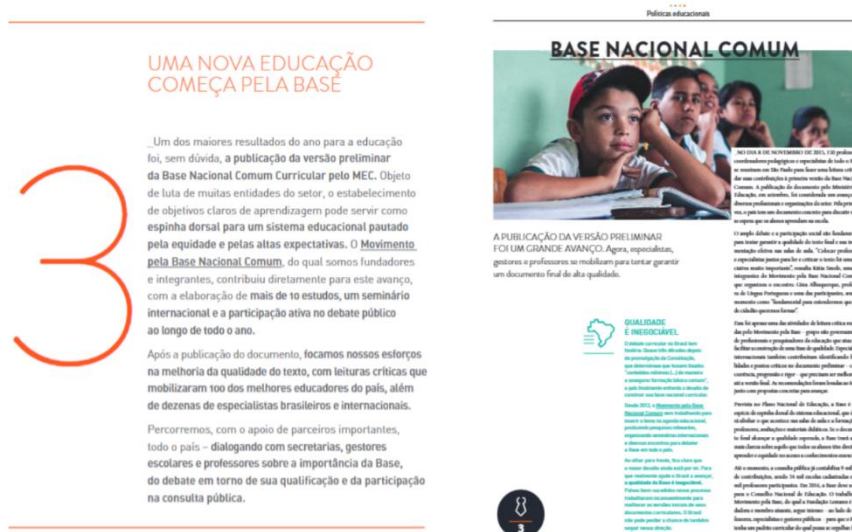
Figura 9 - A importância da produção de consensos



Fonte: Fundação Lemann (2015).

A fim de reforçar o argumento sobre a importância da BNCC, assim como do processo de construção e da leitura crítica realizada por especialistas, defendido pela Fundação Lemann, a seguir, a Figura 21 apresenta alguns destaques relativos ao tema.

Figura 10 - Destaque para o argumento da importância da BNCC, do processo de construção e da leitura crítica realizada por especialistas



Fonte: Fundação Lemann (2015).

RELATÓRIO ANUAL DA FL – 2017: A PRESENÇA DA RPCN

O Relatório de 2017, por sua vez, apresenta uma estrutura diferente dos demais até aqui analisados, pois não há uma escrita de abertura do CEO, Denis Mizne. Logo nas primeiras páginas, há um destaque para a Missão, que inclui o trabalho realizado em prol da Base Nacional e seu processo de homologação, ocorrido em dezembro de 2017. Na sequência, o Documento afirma que “a homologação da Base é um marco e norteia uma mudança na estrutura do fazer educação em nossas escolas” (Fundação Lemann, 2017, p. 8).

No Relatório, consta que houve um esforço para “[...] tornar a BNCC uma realidade na sala de aula [...]. Apoiamos estados e municípios na construção do primeiro Guia de Implementação e reunimos secretarias de educação de todo o país para que comesçassem a preparar seus currículos locais em regime de colaboração” (Fundação Lemann, 2017, p. 8).

A Lemann destaca propostas como o *Desafio Start-Ed*, uma iniciativa para estimular a criação de soluções inovadoras para a implementação da BNCC, além de apoiar projetos como os “planos de aula, uma parceria com Google.org e Nova Escola para a criação de recursos didáticos digitais feitos por professores e para professores”

(Fundação Lemann, 2017, p. 9), que inclui material didático gratuito, para ser utilizado por docentes de todo o país.

A Fundação salienta sua preocupação com o acesso à tecnologia e a garantia de escolas conectadas, estabelecendo parcerias para oferta por meio do programa Edu Conectada. Outra iniciativa foi o Programa Formar, cujo objetivo era formar “parcerias para apoiar redes públicas de educação em quatro estados e 13 municípios de todas as regiões do Brasil” (Fundação Lemann, 2017, p. 11), afirmando que mais de 600 mil alunos foram impactados por um “[...] programa customizado para a realidade de cada rede, oferecendo apoio em políticas educacionais, formações continuadas e ações pensadas em sintonia entre as escolas e as secretarias de educação. tudo para colaborar com a aprendizagem dos alunos” (Fundação Lemann, 2017, p. 11). A seguir, a Figura 22 apresenta uma imagem extraída do relatório da Fundação Lemann, que destaca a homologação da BNCC.

Figura 11 - Homologação da Base Nacional Comum Curricular



Fonte: Fundação Lemann (2017).

EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

é possível e acontece com políticas que garantem equidade, educadores que acreditam em seus alunos e aprendizagem conectada com o século 21

Um país justo e avançado é aquele que assegura o direito de aprender de todos os alunos. É importante garantir que isso aconteça em cada sala de aula do Brasil e, por isso, falar sobre educação no ano de 2017 é falar da **Base Nacional Comum Curricular**. É a primeira vez que o Brasil tem uma política pública que explora os direitos de aprendizagem de todos os alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. Homologada em dezembro de 2017 pelo Ministério da Educação, a BNCC representa avanços importantes para a equidade e a qualidade da educação.

Desde 2015, participamos ativamente do Movimento pela Base, grupo não governamental com mais de 60 pessoas e instituições que promove debates, pesquisas e iniciativas por uma base de qualidade. Em 2017, começamos a focar também nos desafios de tornar a BNCC uma realidade na sala de aula. Apoiamos estados e municípios na construção do primeiro Guia de implementação e reunimos Secretarias de Educação de todo o país para que comessem a preparar seus currículos locais em regime de colaboração. Com a Universidade Columbia e em parceria com a Artemiala realizamos o **Desafio Start-Ed**, desta vez focado em apoiar soluções inovadoras que colaborem com a implementação da BNCC. Além disso, apoiamos projetos

BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR

A EXPECTATIVA É QUE A BNCC CHEGUE ÀS SALAS DE AULA EM 2019
Agora, estados e municípios trabalham em regime de colaboração para criar seus currículos.

A homologação da Base é um marco e norteia uma mudança na estrutura do fazer educação em nossas escolas. As competências do documento propõem um ensino com o aluno no centro do aprendizado.

WILLMANN COSTA, professor e gestor do Colégio Estadual Onofre Araújo (RJ)

como os **Planos de Aula**, uma parceria com Google.org e Nova Escola para a criação de recursos didáticos digitais feitos por professores e para professores. Os materiais são alinhados à BNCC e gratuitos.

“Ainda que 74% dos professores digam que planejam todas as suas aulas, fomos pesquisar mais a fundo e vimos que o planejamento muitas vezes é pensado como uma lista de conteúdos. Mas um plano de aula é muito mais que isso. Tem conteúdo, atividades, avaliação e muito mais. O plano de aula precisa pensar muito bem no momento do professor e do aluno. Os estudos mostram a importância do planejamento na aprendizagem dos alunos.” JULIANA CAVALCANTE, Gerente da Nova Escola.

Para que alunos e professores de todas as regiões tenham acesso a recursos didáticos de qualidade, alinhados à Base, **a tecnologia será sem dúvida uma grande aliada**. Ter internet rápida nas escolas, professores e gestores preparados para usá-la e uma boa seleção de recursos educacionais digitais amplia o acesso ao conhecimento, facilita que os alunos sejam protagonistas de seu aprendizado e reduz desigualdades entre as redes pública e privada. Atualmente, segundo a TIC Educação 2016, apenas 4% das escolas públicas contam com mais de 21 Mbps de internet, que é o mínimo recomendado para uso pedagógico.

Apenas 4% das escolas públicas do Brasil têm acesso à internet com conexão de qualidade.



Fonte: Fundação Lemann (2017).

RELATÓRIO ANUAL DA FL – 2018: A PRESENÇA DA RPCN

Já no Relatório Anual de 2018, a Fundação Lemann afirma que “Faz parte dessa história desde o começo” (Fundação Lemann, 2018, p. 18), referindo-se ao processo de Reforma. O Relatório salienta que aquele ano fora marcado pelo início do processo de implementação da Base Nacional, na Educação Infantil e do Ensino Fundamental. A aprovação, por parte do MEC e do Conselho Nacional de Educação (CNE), ocorreu em 2017, e, em 2018, iniciou-se a implementação, exceto da Etapa referente ao Ensino Médio. Nesse processo, o MPB foi apoiado pela Fundação Lemann para promover a BNCC, estabelecendo uma relação de parceria e suporte a gestores e educadores do país, tendo havido um processo de alinhamento e colaboração entre Estados e Municípios.

Destaca o Colabora Educação que oferecera suporte técnico a secretarias estaduais e municipais de educação, reforçando as ações do Google.Org e da Nova Escola, no que se referia a materiais didáticos e pedagógicos para formação de professores e a ajustes nos currículos das redes, de modo que se adaptassem à Base

Nacional. Houve então um esforço para estimular as redes de ensino a mobilizarem seus sistemas e adequarem-se à política, realizando adequações necessárias. Isso indica a preocupação com todo o ciclo da política, desde a formulação até sua implementação, nos diversos entes federados.

A Fundação Lemann e o MPB atuaram para garantir a implementação da BNCC, investindo em parcerias com diferentes organizações. Criaram uma rede de multiplicadores da BNCC e reforçaram eventos e encontros com secretários de educação e especialistas, tendo também atuado no monitoramento da implementação da política, pressionando estados e municípios a aderirem a ela e a adequarem seus currículos ao que a Base estabelecia. É importante ressaltar que a Base Nacional, na etapa do Ensino Médio, continuou em discussão, o que envolveu fortemente o MPB, mas, diante da complexidade e dos dissensos acerca da formação no Ensino Médio, a homologação dessa etapa ocorreu somente em dezembro de 2018. A seguir, a Figura 23 mostra uma imagem extraída do relatório da Fundação Lemann, que reforça a importância da BNCC e a parceria construída com outras organizações.

Figura 12 - Importância da BNCC e da parceria construída com outras organizações

Antônio Levi tem 10 anos, é aluno da rede pública de Juazeiro do Norte e sonha em publicar um livro.
Andrea Barbosa é superintendente de ensino em Alagoas, um dos estados que mais cresceram na aprendizagem, segundo o Ideb. A professora
Débora Garofalo criou o projeto Robótica com Sucata, reconhecido mundialmente. O que eles têm em comum? Encontraram na educação um caminho de oportunidades para irem cada vez mais longe.

A Fundação Lemann apoia o Antônio, a Andrea, a Débora e milhares de alunos, professores, gestores escolares e profissionais da educação. Realizamos projetos e aprendemos lado a lado com as escolas, as Secretarias de Educação, os governos e as instituições parceiras. Priorizamos iniciativas que têm **potencial de impactar positivamente a vida de muita gente e em todas as realidades do país**. Foi por isso que continuamos contribuindo ativamente com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que estabelece as habilidades e competências que **todos os alunos têm direito de aprender independentemente da classe social ou do lugar em que vivem**. Em 2018, a BNCC da Educação Infantil e do Ensino Fundamental avançou. »

UMA BASE PARA O BRASIL

Ter uma Base Nacional Comum Curricular é garantir o direito que todos têm de aprender. A gente faz parte dessa história desde o começo. E, em 2018, junto com o Movimento pela Base, o Consed e a Undime, oferecemos materiais e ferramentas aos estados e municípios. Ajudamos na articulação dos regimes de colaboração, nas (re)elaborações curriculares e nos próximos passos para a BNCC ser uma política de resultados reais em todas as escolas.

TODOS os estados entraram no Regime de Colaboração.

26 CURRÍCULOS enviados para os Conselhos de Educação e 18 aprovados em 2018.

QUEM ESTÁ NESSA CAUSA COM A GENTE

consed #educação MPB BRASIL FUNDACÃO LEMANN Google.org LEMANN INSTITUTO DE POLÍTICA PÚBLICA nova escola ON ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE DIRETORES DE ESCOLAS UNDIME

Fonte: Fundação Lemann (2018).

O Relatório de 2018, destaca o Regime de Colaboração adotado para a formulação da Base Nacional. Destaca ainda o processo de revisão dos currículos e o monitoramento que a Fundação Lemann faz em relação aos Estados e Municípios que já atualizaram seus currículos, a partir da mudança ocorrida. No Relatório, a Lemann sinaliza "Para a BNCC fazer parte da realidade das escolas com qualidades, atuamos com o MPB, o Consed (Conselho Nacional dos Secretários de Educação), a Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação) e o Colabora ajudando no regime de colaboração e na construção dos currículos. Com a Nova Escola e o Google.Org disponibilizamos materiais pedagógicos para a formação docente" (LEMANN, 2018, s/p)

DOS RELATORIOS AOS REPERTÓRIOS: ENTENDENDO AS AÇÕES DA LEMANN EM RELAÇÃO A RPCN (enumerar)

Em relação aos repertórios de ação, identificados nos relatórios que aqui foram citados, construiu-se um quadro-síntese daqueles repertórios que foram adotados e que podem ser ancorados na perspectiva de Antonio Gramsci, acerca da construção da hegemonia. Tais repertórios incluem a criação de um *aph* disposto a defender interesses de um grupo; as alianças constituídas com outros aparelhos; e uma forte e sistemática atuação na sociedade civil, que envolveu a guerra de posição – que, *grosso modo*, significa ocupar espaços e promover mudanças de forma gradual.

A construção de uma identidade para o Movimento e um discurso fortemente difundido por meio de diferentes estratégias contou, inclusive, com intelectuais orgânicos, que se empenhavam na formulação do consenso de que a BNCC seria indiscutível, inevitável, e o difundiam. A mobilização desses intelectuais foi uma estratégia central na construção do consenso. Programas como *Lemann Fellowship*, *Talentos da Educação* e *Conectando Saberes* garantiram que gestores educacionais e professores se tornassem defensores da BNCC, ajudando a transformar a política em um projeto de aceitação generalizada. Além disso, houve o esforço de controle das narrativas, suprimindo ou marginalizando críticas em relação à BNCC, de modo que os burocratas e a sociedade de modo geral – que inclui a opinião pública – aderissem de forma espontânea ao projeto em disputa. Não havia interesse de “tomar

o Estado”, mas de construírem-se estratégias por fora dele, para incidir sobre suas decisões.

O quadro a seguir, elaborado com base nos Relatórios Anuais da Fundação Lemann (2014 a 2018), apresenta os repertórios e as performances de ação e interação com vistas à construção do consenso, considerando-se o ano de criação do MPB, em 2014, até a homologação da Base Nacional do Ensino Médio, em 2018.

Quadro 4 - Repertórios e performances de ação e interação para a construção do consenso.

Produção e difusão do conhecimento	- Desenvolvimento e financiamento de pesquisas; - elaboração de estudos técnicos, indicadores, relatórios para difusão, após curadoria; - parceria com instituições do Exterior, para fomentar pesquisas e produzir conhecimento legítimo, a partir do reconhecimento das instituições (Harvard, Columbia, Oxford); - publicação de informações, estudos e relatórios em plataformas como QEdu e Nova Escola; - criação de instrumentos de trabalho para convencimento e adequação das práticas docentes às expectativas da Base Nacional.
Ocupação de espaços e elaboração de materiais	- Visitas às redes de ensino para oferta de consultoria e assessoramento em assuntos diversos, como a Base Nacional Comum Curricular, ação que inclui os intelectuais orgânicos na difusão da proposta às redes; - criação de redes digitais e mídias para fomentar discussões, servir de repositório de materiais, difundir ideias para professores das redes de ensino, por meio de plataformas como conselho de classe, revista Nova Escola, revista Gestão Escolar, canais no Youtube, apoio a editoriais sobre a Base Nacional; - estímulo a práticas pedagógicas e premiações de docentes, como o “Prêmio Educador Nota 10”; - criação e manutenção de plataformas educacionais como Khan Academy, Youtube Edu e Geekie, como espaços na mídia digital, e utilização por parte de professores, alunos e comunidades escolares; - suporte ao desenvolvimento de propostas pedagógicas, alinhadas à BNCC, a partir dos planos de aula da revista Nova

	Escola, bem como de editoriais e informativos sobre a Base, reforçando o argumento da urgência de uma Base Nacional para a garantia de direitos.
Mobilização de lideranças e formação de gestores-multiplicadores e difusão	- Investimento no recrutamento e formação de lideranças por meio dos Programas <i>Lemann Fellowship</i> e Talentos da Educação para formação de tomadores de decisão; - apoio a redes de profissionais da educação, fortalecendo a formação docente (de várias redes de ensino), buscando ouvir as demandas e oportunizando espaços de trocas de saberes e experiências; - formação de secretários de educação (municipais e estaduais) e de técnicos da educação por meio do Programa Formar, oferecendo apoio técnico às secretarias municipais e estaduais e apoio metodológico para empreender ações e programas.
Incidência na mídia e engajamento/mobilização da opinião pública	- Visitas às redes de ensino para oferta de consultoria e assessoramento em assuntos diversos, como a Base Nacional Comum Curricular, ação que inclui os intelectuais orgânicos na difusão da proposta às redes; - criação de redes digitais e mídias para fomentar discussões, servir de repositório de materiais, difundir ideias para professores das redes de ensino, por meio de plataformas como conselho de classe, revista Nova Escola, revista Gestão Escolar, canais no Youtube, apoio a editoriais sobre a Base Nacional; - estímulo a práticas pedagógicas e premiações de docentes, como o “Prêmio Educador Nota 10”; - Criação e manutenção de plataformas educacionais como Khan Academy, o Youtube Edu e a Geekie, como espaço na mídia digital e utilização dos professores, alunos e comunidades escolares; - criação e manutenção de plataformas educacionais como Khan Academy, Youtube Edu e Geekie, como espaços na mídia digital, e utilização por parte de professores, alunos e comunidades escolares; - suporte ao desenvolvimento de propostas pedagógicas, alinhadas à BNCC, a partir dos planos de aula da revista Nova Escola, bem como de editoriais e informativos sobre a Base, reforçando o argumento da urgência de uma Base Nacional para a garantia de direitos.

Aliança com APH	- Financiamento de ações do MPB e de organizações, por meio de projetos com objetivos compartilhados (os relatórios apontam mais de 60 instituições envolvidas em projetos de impacto); - criação de alianças entre filantropos, empreendedores sociais e gestores públicos, com o objetivo de estimular as reformas e a gestão pautada nos princípios defendidos pela Fundação Lemann; - parceria estratégica com gigantes do setor de comunicação, como Google.org e Fundação Telefônica, com o propósito de ampliar a conectividade e fomentar a elaboração de recursos didático-pedagógicos para serem mobilizados na educação.
------------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor.

A respeito dos repertórios, é preciso salientar que a Fundação Lemann, como instituição de referência no MPB (MPB), adota diferentes estratégias e repertórios de ação para incidir sobre as políticas públicas. Suas iniciativas envolvem *advocacy*, mobilização de lideranças, produção de conhecimento técnico e estabelecimento de parcerias institucionais. Além disso, mantém uma atuação sistemática para influenciar os atores que ocupam posições estratégicas na formulação e na implementação de políticas educacionais, mantendo relação próxima a gestores, técnicos e lideranças das secretarias municipais e estaduais de educação.

Na perspectiva gramsciana, a Fundação Lemann investe na formação de intelectuais orgânicos. O investimento na produção e na difusão do conhecimento tem como objetivo naturalizar sua visão educacional como um caminho inevitável para a melhoria da qualidade da educação.

As parcerias com instituições internacionais reforçam a legitimidade do discurso da Fundação Lemann e do MPB. Tal legitimidade não se restringe à sociedade civil nacional, mas também opera entre os próprios afiliados ao movimento, formados para disseminarem essas ideias. Para isso, é essencial que esses atores estejam convencidos de que as soluções propostas são as mais adequadas. Notavelmente, as parcerias abrangem, predominantemente, universidades e centros de pesquisa estrangeiros, instituições de elite mundialmente reconhecidas como produtoras de conhecimento. Isso contribui para que se consolide a legitimação científica da proposta defendida pelo MPB e pela Fundação Lemann, ao mesmo tempo em que distancia esse debate das polarizações presentes no cenário nacional.

O contexto político brasileiro, em que universidades federais foram alvos de ataques ideológicos, contribuiu para o silenciamento e a marginalização das críticas ao processo de formulação da BNCC. Instituições acadêmicas, como as reunidas na Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd) e outras organizações científicas, desempenharam papel de resistência ao questionarem atores e interesses envolvidos na reforma. Entretanto, a parceria com universidades de elite ajudou a Fundação Lemann a neutralizar essas oposições, reforçando o argumento de que as alternativas defendidas pelo Movimento tinham embasamento científico sólido.

Outro repertório de ação adotado pela Fundação Lemann é o uso estratégico de indicadores educacionais, por meio de plataformas que medem o desempenho das escolas e do sistema educacional. Esses indicadores posicionam a BNCC como a única solução viável para a melhoria da qualidade da educação, argumentando que os índices brasileiros estão abaixo das médias internacionais. Assim, cria-se uma narrativa de inevitabilidade da reforma, apresentando-a como um imperativo técnico, e não como uma opção passível de debate político.

O papel dos intelectuais orgânicos nessa estrutura merece destaque. A agregação de especialistas, acadêmicos e lideranças não se limita à justificação técnica da proposta, mas também se destina à sua difusão em diferentes espaços. Esse movimento está alinhado com o conceito de Estado Ampliado, de Gramsci. Dessa forma, a presença dos atores privados no campo da educação (APH), em espaços estratégicos da sociedade civil, permite que estes se apropriem de funções estatais, sem, necessariamente, ocupar cargos no governo, mas direcionando as ações do Estado.

Outro aspecto relevante é a formação de novos dirigentes e intelectuais orgânicos, elemento essencial na consolidação de um bloco histórico em defesa da BNCC. Programas como *Lemann Fellowship* e *Talentos da Educação* visam a capacitar lideranças para a defesa e a sustentação do projeto educacional nos diferentes níveis de decisão política e técnica.

A atuação junto a professores e gestores públicos (via Undime e Consed) garantiu que, mesmo em cenários de instabilidade política, a implementação da reforma ocorresse independentemente das mudanças de governo. Esse aspecto foi

reforçado por lideranças do Conselho Nacional de Educação e do Consed, indicando que a BNCC se consolidara como uma diretriz estruturante da política educacional brasileira.

A participação de professores e gestores também é um repertório estratégico para neutralizar resistências e deslegitimar o argumento de que a BNCC seria uma reforma empresarial. Ao inserir esses atores no processo, a Fundação Lemann e o MPB garantem adesão voluntária e reduzem as críticas sobre a predominância do setor privado na formulação da política educacional.

Gramsci enfatiza que a formação do consenso passa pelo domínio da cultura e da comunicação. No passado, jornais e partidos desempenhavam esse papel; hoje, a Fundação Lemann e o MPB utilizam campanhas de comunicação e mídias digitais para garantir a adesão da opinião pública à BNCC.

O uso de plataformas como Facebook e YouTube permite conexão direta com professores, gestores e técnicos, ampliando a capacidade de mobilização. A produção de materiais didáticos alinhados à BNCC, como os planos de aula da revista Nova Escola, também funciona como um instrumento pedagógico que orienta a ação docente. Embora não existam dados que comprovem a adesão massiva dos professores, é possível que o acesso facilitado a esses materiais induza sua incorporação à prática docente, reforçando, de maneira indireta, a implementação da BNCC.

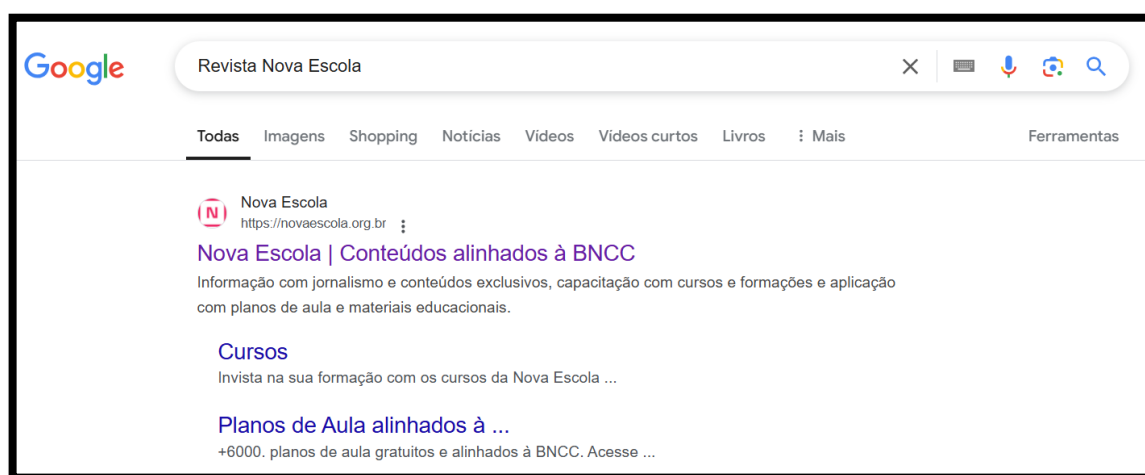
Além disso, a expansão das parcerias com o setor privado contribui para a naturalização da presença empresarial na educação pública. Sob o discurso da inovação, empresas passam a influenciar diretamente as políticas educacionais, moldando um repertório de ação que vai dos tomadores de decisão até os burocratas escolares.

9 INVESTIR NA DIFUSÃO: O PAPEL DAS MÍDIAS E DA COMUNICAÇÃO NA DIFUSÃO DA RPCN

8.8 A PARTICIPAÇÃO DA REVISTA NOVA ESCOLA: CONSTRUÇÃO, PRODUÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

Abrimos essa seção com a imagem de uma pesquisa realizada no site de buscas GOOGLE.COM que figura dentre os mais utilizados mundialmente (Figura XX). Para a pesquisa, lançou-se o nome da revista Nova Escola que atuou como um apf com forte vínculo à Fundação Lemann (Pereira; Evangelista, 2019), para elaborar e difundir a RPCN, informando sobre a BNCC.

Figura XX - Pesquisa no site de buscas



Fonte: elaborada pelo autor.

A Nova Escola exerce uma função estratégica no campo educacional, especialmente após 2015, quando passou a ser controlada pela Fundação Lemann. Direcionada a professores, gestores, técnicos e demais interessados, tornou-se um canal privilegiado de comunicação com aqueles que implementariam diretamente a RPCN. Mais do que um veículo informativo, organiza um discurso e se coloca como indutora de referências formativas, oferecendo repertórios práticos e editoriais que orientam a ação docente e a gestão escolar. Ao propor atividades, sequências didáticas e modelos de prática alinhados à RPCN, atua como espaço de potencialização dessas políticas, convertendo orientações técnicas em ações

cotidianas. Assim, neutraliza resistências e difunde a percepção de inevitabilidade da Reforma, permitindo que os próprios burocratas da ponta legitimem e disseminem o projeto reformador.

É importante considerar a comunicação na batalha das ideias, pois ela exerce uma função estratégica e produz efeito simbólico (Fontes, 2008). Os meios de comunicação escolhem e moldam a agenda pública, definindo quais temas ganham centralidade e quais vozes devem ou não ser ouvidas. Para Gramsci (2022, c. 12, v. 02), a imprensa é a parte mais dinâmica da superestrutura, pois elabora, divulga e unifica concepções de mundo, organizando e difundindo uma determinada cultura. A importância dos jornais e revistas é tamanha que o autor chegou a compará-los aos partidos políticos. Entretanto, Gramsci adverte que tanto jornais quanto revistas são instrumentos movidos por interesses: tudo o que publicam serve a interesses de grupos específicos, traduzindo conteúdos de forma a agradar simultaneamente ao leitor e a quem financia suas pautas. Nesse processo, incorporam determinados temas, ao mesmo tempo em que silenciam ou excluem outros.

A comunicação, nesse sentido, é estratégica porque modela comportamentos, silencia críticas e posições alternativas, e faz circular apenas aquilo que se alinha aos interesses de quem detém poder sobre as pautas. Ela é também um recurso de direção moral, pois busca impor um pensamento único, frequentemente disfarçado sob a aparência de neutralidade e imparcialidade. Se a hegemonia depende da difusão de concepções de mundo, é preciso compreender os sujeitos que elaboram e disseminam ideias e como elas se convertem em práticas sociais.

Assim, a Nova Escola deve ser reconhecida como um instrumento central na RPCN, porque atua na organização e difusão do consenso. É a partir dela que se define parte do conteúdo e da agenda que circula no campo educacional. Como lembra Fontes (2008), os intelectuais não são apenas aqueles que escrevem, mas também aqueles que definem o que deve ser escrito. A mídia exerce uma função organizativa e conectiva: produz intelectuais, estabelece pautas e estratégias, e cria linhas de conduta. Além disso, organiza o consenso, para isso neutraliza críticas, oferecer materiais, produzindo discursos e verdades que legitimam políticas alinhadas aos interesses daqueles que controlam sua linha editorial e seu financiamento.

A revista Nova Escola materializa a formulação gramsciana de que o consenso não é espontâneo, mas organizado: ao selecionar temas, definir linguagens e traduzir concepções de mundo, educa, persuade e reforça consensos, operando como *aph* no campo educacional (Gramsci, 2011; D'Ávila, 2020). Em vez de ser apenas um canal de difusão, a revista atuou como instrumento de conexão entre a Reforma (e seus proponentes) e os burocratas e profissionais responsáveis por implementá-la, ampliando capilaridade e poder de orientação da prática docente (Pereira, 2019; Araújo, 2022).

No ciclo BNCC, essa ponte com os implementadores foi fortalecida por um repertório operacional: além de reportagens e enquadramentos favoráveis, a Nova Escola ofertou planos de aula (mais de 700) alinhados à BNCC, substituindo objetivos por habilidades —, bem como cursos e guias para gestores e docentes, isto é, um “kit de implementação” que antecipa escolhas pedagógicas e administrativas nas redes (Araújo, 2022; Associação Nova Escola, 2018; 2020; 2021; 2024). Ao hospedar o portal “BNCC na prática” e trilhas sobre Competências Gerais, a revista ofereceu o “como fazer” da Base, conectando atores de implementação às soluções preconizadas pelos proponentes da reforma (Associação Nova Escola, 2018; Galzerano, 2024). Em termos gramscianos, trata-se de educar o consenso por meio de instrumentos midiáticos e pedagógicos que diminuem resistências na ponta e alinham práticas à Reforma.

A revista materializa a formulação gramsciana de que o consenso não é espontâneo, mas racionalmente organizado. Ao selecionar temas, definir linguagens e traduzir concepções de mundo, a Nova Escola contribui para educar, convencer e reforçar consensos. Sua atuação evidencia como a mídia não é apenas um canal de difusão, mas parte constitutiva dos *aph* que sustentam projetos de poder no campo educacional. Além disso ilustra um processo importante: contribuiu para espalhar a RPCN para aqueles que implementariam a política, incidindo diretamente para reformar a política existente, para isso conectou-se os futuros implementadores ao processo de Reforma.

A Nova Escola não atuou apenas como veículo de comunicação, mas consolidou-se como um dos *aph* na disputa em torno da Reforma da Política Curricular Nacional. Sua função ultrapassou a simples divulgação de informações, organizando

discursos, oferecendo repertórios aos professores e gestores e contribuindo para neutralizar resistências à BNCC.

Nesse sentido, o estudo de Evangelista e Pereira (2019) aprofunda a análise ao examinar 86 matérias publicadas entre 2016 e 2018, evidenciando que, após ser incorporada pela Fundação Lemann em 2015, a revista concentrou-se em três eixos centrais: formação docente, avaliações em larga escala e produção de materiais didáticos. Os autores argumentam que a Nova Escola foi decisiva para a difusão de um modelo de “professor gerenciado”, estruturado sobre competências socioemocionais e tecnologias digitais, em sintonia com o ideário empresarial e com a lógica do capital educador. As autoras analisam matérias sobre a Base Nacional que, conforme sua pesquisa, reforçam o protagonismo do empresariado na construção de políticas educacionais. Isso corrobora com nosso argumento de que os empresários usam da interiorização na sociedade civil para incidir sobre a Reforma.

A revista Nova Escola apresentou editoriais e conteúdos propositivos ao longo de todo o processo de produção da política, da formação da agenda e formulação de alternativas à implementação —, reforçando a concepção gramsciana de que o consenso não é espontâneo, mas organizado por aparelhos privados de hegemonia (Gramsci, 2011; Pereira & Evangelista, 2019). Longe de atuar apenas na “etapa de formulação”, um recorte didático-analítico do ciclo de políticas, e não uma sequência rígida de fases (Secchi, 2012) —, a Nova Escola operou simultaneamente em diferentes momentos: (i) na agenda, ao enquadrar a BNCC e o Novo Ensino Médio em registros de “qualidade”, “competências” e “urgência da reforma”, ampliando sua saliência pública (Pereira & Evangelista, 2019; D’Ávila & Lima, 2020); (ii) nas alternativas, ao traduzir o léxico técnico da reforma em narrativas e exemplos práticos, oferecendo “modelos” de organização curricular e didática (Pereira & Evangelista, 2019; Tarlau & Moeller, 2020); e (iii) na implementação, ao prover instrumentos operacionais, planos de aula alinhados a habilidades, guias, cursos, trilhas formativas e o portal “BNCC na prática”, que instrumentalizam gestores, técnicos e professores, orientando o “como fazer” da política na ponta (Araújo, 2022; Associação Nova Escola, 2018; Tarlau & Moeller, 2020). Em termos políticos, a revista funcionou como ponte entre os proponentes da reforma e os burocratas/implementadores, socializando diagnósticos, repertórios e soluções e, com isso, reduzindo resistências via

convencimento e fornecimento de ferramentas para a prática cotidiana (Tarlau & Moeller, 2020; Ferreira & Santos, 2020)..

A reportagem “Cinco dicas para participar das audiências públicas da Base”³² (Nova Escola, 2017) ilustra a participação da Nova Escola que funciona menos como “cobertura neutra” e mais como intervenção no processo da BNCC: ela orienta “como participar”, define o enquadramento (“deixe a política partidária de lado”), privilegia léxicos técnicos (habilidades, progressão, distinção Base/currículo) e prescreve micro práticas de fala e leitura, convertendo o debate público em rotinas pedagógicas “aplicáveis”, movimentos que conectam proponentes da Reforma aos futuros implementadores e reduzem resistências ao deslocar o conflito para a técnica (Pereira & Evangelista, 2019; Tarlau & Moeller, 2020; Araújo, 2022). À luz de Gramsci, isso expressa uma guerra de posição na sociedade civil: a Revista atua como aph, organizando consenso ao educar o “senso comum” docente para uma leitura desejável da BNCC (D’Ávila & Lima, 2020). Ao mesmo tempo, evidencia incidência e diferentes etapas do ciclo de políticas, agenda (destaca o problema público), alternativas (no universo de soluções, se faz a tradução técnico-pedagógica) e implementação (instrumentalização de gestores e professores), mostrando que a mídia especializada não apenas difunde, mas opera a política. Numa de suas reportagens orienta os possíveis participantes das audiências públicas.

Figura XX – Nova Escola oferece dicas para orientar a participação nas audiências que debatiam a BNCC



Fonte: Camilo (2017).

³²Disponível em: <[Cinco dicas para participar das audiências públicas da Base | Nova Escola](#)>

Dentre as dicas que aparece na reportagem, destacamos o estímulo a despolitização e/ou negação do debate sobre a Reforma. A reportagem sugere que o participante das audiências públicas, deixasse a política de lado, como se pode ler abaixo:

2. Deixe a política partidária de lado

A ideia é que a BNCC não seja uma política de um governo, mas uma política pública da Educação. Ela vem para que professores de diferentes regiões do país possuam idênticos objetivos de aprendizagem na hora de planejar suas aulas para turmas da mesma faixa etária. Na hora do debate, vale deixar de lado o fla-flu partidário. “É comum, no calor do momento em que vivemos, atribuir a Base a um ou outro partido, a um outro mandato. Mas ela é maior do que isso e envolveu ministros de governos distintos. Seu foco é mais amplo. Trata-se de definir qual é o cidadão que o país deseja formar” aponta Simone André, gerente-executiva de Educação do Instituto Ayrton Senna (Camilo, 2017).

A revista *Nova Escola* busca a preparação dos possíveis participantes das audiências públicas sobre a Base Nacional, reunindo dicas como a leitura e o estudo do Documento; o engajamento em audiências e debates nos diferentes espaços (incluindo-se secretarias de educação e outras instituições); a elaboração de sugestões a partir da observação da comunidade escolar; o trabalho com os colegas da rede; e estratégias pedagógicas que facilitam a implementação de competências e habilidades atinentes à base.

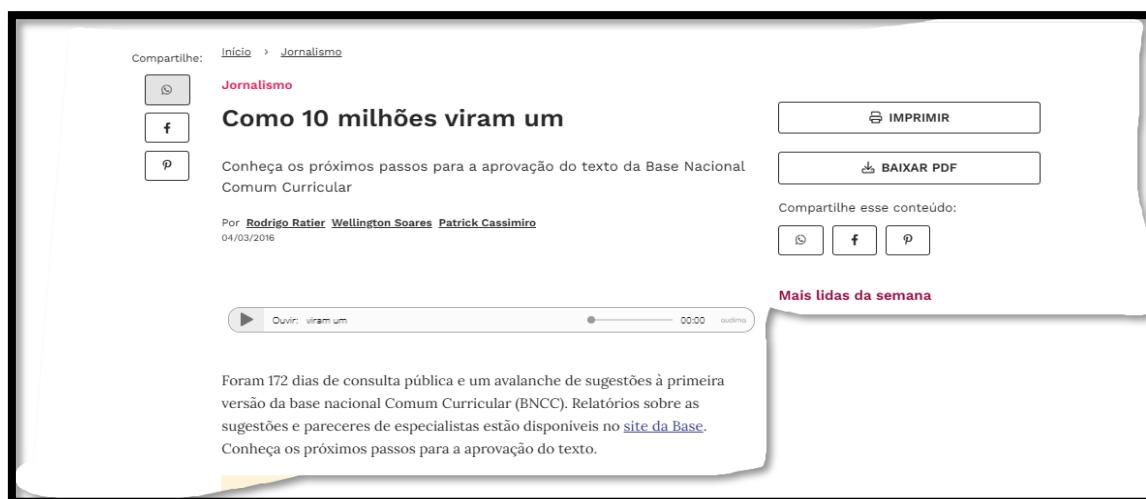
É importante sinalizar que esta é uma estratégia política, que busca apresentar o debate com certa neutralidade. O consenso nunca é dado espontâneo. Mas organizado, por isso é estratégico ocultar os interesses e apresentar a proposta como neutra, racional ou técnica. Isso contribui para construção de uma unidade em torno do projeto, ocultando que todo o projeto político envolve a disputa de interesses de diferentes grupos.

A reportagem da *Nova Escola* intitulada “*BNCC: a polarização que ensurdece*” (2018) ilustra como o debate público sobre a Reforma da Política Curricular Nacional foi atravessado por tensões e dicotomias que obscureceram vozes importantes, especialmente as de professores e gestores escolares. Ao enfatizar que a polarização reduzia a complexidade da discussão a slogans e acusações, o texto revela a função estratégica da revista na organização do consenso, pois, ao mesmo tempo em que denuncia o “ruído” político, propõe um caminho de neutralidade e diálogo, reforçando a narrativa da inevitabilidade da reforma. Em termos gramscianos, trata-se de um exemplo de como a imprensa, enquanto parte dinâmica da superestrutura, não

apenas informa, mas seleciona quais vozes são ouvidas e quais são silenciadas, organizando e difundindo concepções de mundo que contribuem para consolidar hegemonias e moldar a opinião pública.

Outra estratégia adotada foram a publicização das consultas públicas realizadas, em que a Nova Escola evidencia a significativa participação. A Reportagem (figura abaixo) traz a informação sobre o processo de participação, o engajamento que resultou em mais de 10 milhões de participação de diferentes atores na primeira versão da Base. A Reportagem reforça o argumento de que a BNCC foi construída sob uma perspectiva democrática, o que é amplamente questionado.

Figura 13 - Reforço da Mídia sobre a participação de Milhões nas Consultas Públicas realizadas



Fonte: Ratier, Soares e Casimiro (2016).

A construção da política e o processo de consultas e participação foram amplamente questionados por que o desenho procedimental limitou a deliberação: audiências com inscrição restrita, fala individual de três minutos, sem debate entre intervenções e baixa taxa de uso da palavra (por exemplo, 1.707 presentes e 283 falas efetivas no conjunto das audiências), o que produziu a sensação de “falar sozinho” (Galzerano, 2019/2024). Além disso, a terceira versão já circulava como “Versão Final” antes do término das audiências, sinalizando um uso ritual de legitimação da consulta (Galzerano, 2019/2024). Estudos também apontam tecnificação e filtragem da participação—com seminários que pediam aprovar/rejeitar trechos de um texto já

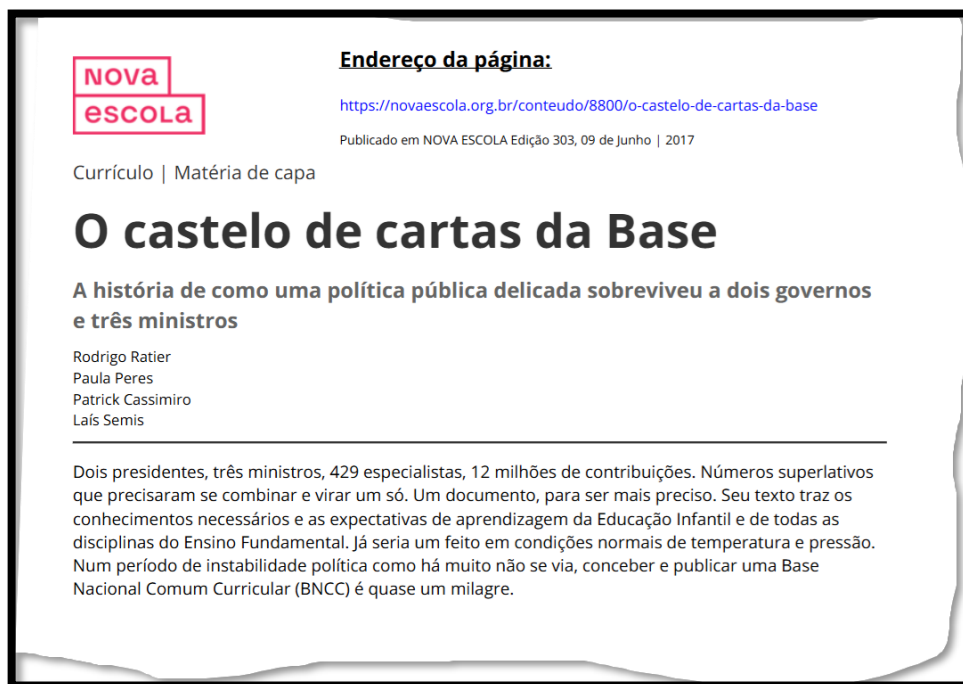
escrito e exclusão de sindicatos, deslocando o conflito político para a esfera da “técnica” (Tarlau & Moeller, 2020). No mesmo sentido, a ANPEd (2017) denunciou a subalternização do diálogo com as comunidades escolares, e Cássio (2017) caracterizou o processo como “participacionismo”: retórica de milhões de contribuições com baixa participação substantiva (ANPEd, 2017; Cássio, 2017).

Pereira e Evangelista (2019) argumentam que a construção da política “fervia nas negociações internas entre as várias organizações envolvidas nas disputas [...]”. Concordando com o argumento, a Revista Nova Escola elaborou a reportagem “O Castelo de Cartas da BNCC”, narrando como a política estava sendo produzida num cenário de instabilidade, com diferentes atores ocupando cargos-chaves.

A reportagem “O castelo de cartas da Base” (2017) narra a trajetória da BNCC como uma construção frágil que, apesar da instabilidade política (dois presidentes, três ministros), avança de versão em versão até a avaliação no CNE e a homologação, apoiada por números “superlativos” (milhões de interações, centenas de especialistas) e pela articulação de redes como o Movimento pela Base, que inclui fundações (entre elas a Fundação Lemann, mantenedora da Nova Escola). O texto enfatiza pluralidade técnica, descreve a substituição de redatores entre versões, normaliza a linguagem de competências e projeta a etapa decisiva da implementação, quando materiais, currículos e formação docente alinhados à BNCC devem “entrar na sala de aula”.

Ao enquadrar a BNCC como necessária, técnica e inevitável e ao oferecer sentidos práticos para “como fazer” na implementação, a reportagem opera como vetor de organização do consenso. Em termos de guerra de posição, desloca o conflito do terreno político para o técnico-pedagógico, transforma discordâncias em questões de gestão/clareza textual e ajuda a educar o “senso comum” docente para a nova gramática curricular, conectando proponentes da reforma aos futuros implementadores.

Figura 14 - Nova Escola reforçando que a BNCC permanece na agenda mesmo num cenário de instabilidade

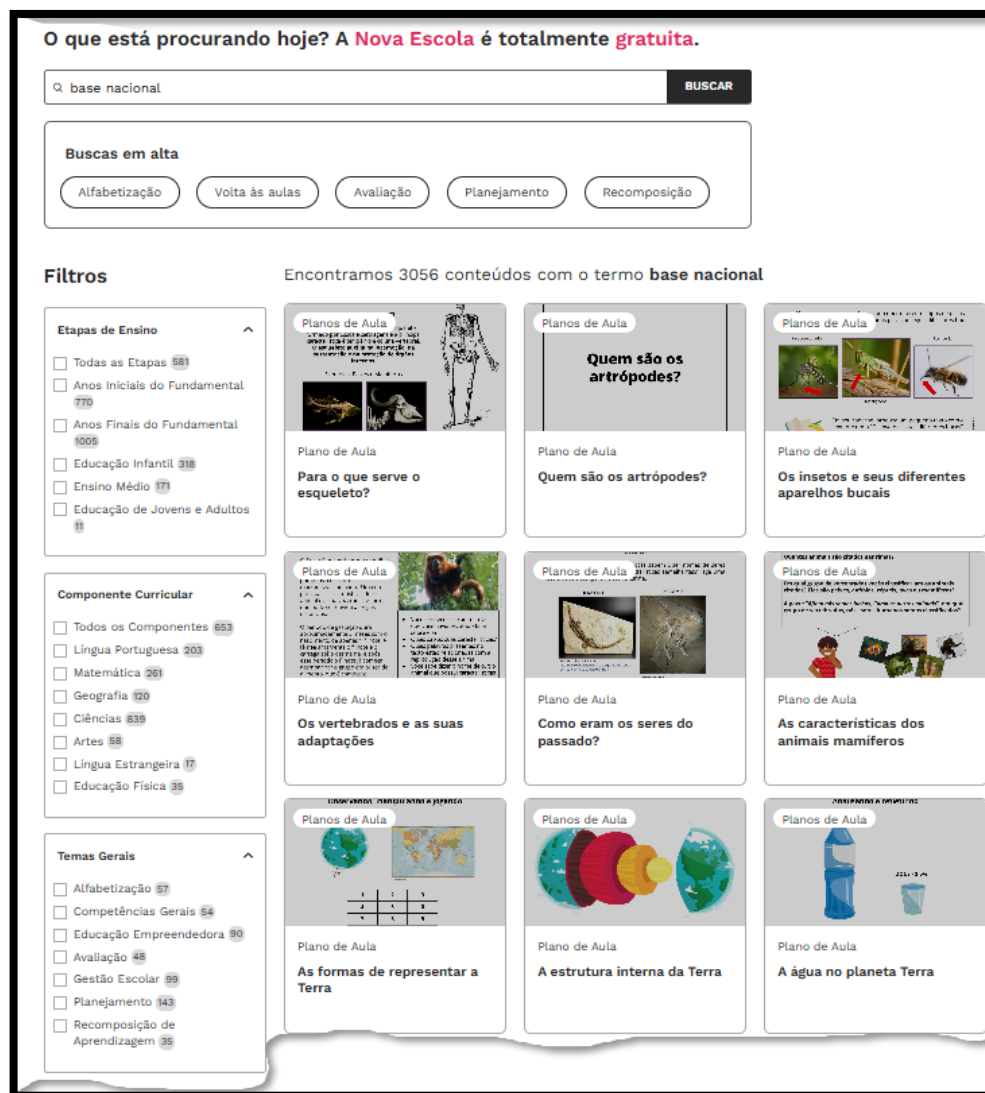


Fonte: Ratier et al. (2017).

Para além das reportagens de reforço da importância da BNCC e, reforço ao seu processo de construção, buscando neutralizar críticas de que não havia participação de fato na construção da política, a Revista Nova Escola acessou também os professores, diretores, técnicos, em geral, os leitores da revista que tem como público-alvo os profissionais da educação.

A Revista além de veicular notícias que reforçam a emergência da BNCC e legitimam seu processo de construção, também ofereceu materiais para serem mobilizados pelos professores e gestores nas escolas. Acessando-se o site da revista Nova Escola em 2025 e utilizando-se a palavra-chave “Base Nacional” identificou-se 3.056 resultados. Entre eles, há planos de aula, divididos por etapas da educação (Educação Infantil, Anos Iniciais, Anos Finais, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos), além de componentes curriculares e uma classificação denominada “Temas Gerais”, que se divide em Alfabetização, Competências Gerais, Educação Empreendedora, Avaliação, Gestão Escolar, Planejamento e Recomposição de Aprendizagem, conforme se pode observar na Figura 28, a seguir, que apresenta a pesquisa pelo termo “Base Nacional” no *site* Nova Escola.

Figura 15 - Foto de Registro da Pesquisa do termo “Base Nacional”



Fonte: O que está procurando... (c2024).

Além dos inúmeros materiais didáticos para subsidiar as práticas docentes e, por meio disso, promover a Reforma, garantindo posterior implementação, a Nova Escola elaborou um conjunto de reportagens, conforme demonstrado no apêndice 1. As chamadas das reportagens e o seu conteúdo sugerem uma cobertura jornalística, contínua, formativa e opinativa.

As Reportagens “Onde Está a Base Nacional Comum Curricular” (2016), “Base Nacional é aprovada pelo CNE” (2017) e “Qual é o futuro da Base Nacional para o Ensino Médio?” (2018) são exemplos de que a Nova escola narra a trajetória da

Política, atuando como um diário público, narrando o processo. Há ainda um trabalho de formar, já que se observa que as chamadas buscam colocar a Base para o debate entre os professores e gestores, aproximando-os do debate.

Reportagens como “Como apresentar a BNCC para os professores” (sem data), “Prepare-se para colocar a Base em Prática” (2018), “Gestores: Como superar os desafios para implementar a BNCC?” (2018) ilustram que a Nova Escola busca inserir na agenda de discussão a BNCC, além de dialogar diretamente com atores que, posteriormente, implementariam a política. Além disso, há um estímulo ao debate e à busca por promover o engajamento dos professores, mas observa-se um direcionamento neste engajamento, pois ao mesmo tempo que estimula a participação, sugere como fazer. Isso é observado em reportagens como “*Cinco dicas* para participar das audiências públicas da Base” (2017), “A Base Nacional Comum é sua. Você está pronto para discuti-la?” (2017) e “BNCC: entenda a construção dos currículos (e como você pode participar)” (2018).

Ainda, as mais de 20 reportagens veiculadas pela Nova Escola entre 2014 e 2018, abordam as parcerias e apoios, sugerindo a interação entre o setor empresarial e a construção da política, como se observa na reportagem “Com apoio de Fundação Lemann e Google, Nova Escola publicará milhares de planos de aula gratuitos e alinhados à Base” (2017). Há um esforço das chamadas de reportagens para colocar a discussão em pauta, atingindo aos docentes e incluindo-os no debate, orientando essa participação – direcionando posicionamentos, já que se faz um trabalho formativo. Observa-se que há uma constante e intensa defesa do editorial para legitimar a BNCC com os educadores, público da revista. Em síntese, a Nova Escola atua como um aparelho de mediação da BNCC e de quem a promove, com seus leitores, buscando legitimar o debate.

A revista Nova Escola publicou um conjunto expressivo de textos voltados a orientar gestores, professores e técnicos nos processos de implementação da BNCC, sugerindo modos de redes e secretarias construírem políticas alinhadas ao documento. Em um primeiro momento, nota-se uma preocupação em assegurar o reconhecimento público da BNCC e de sua “necessária” produção, ancorando a defesa da medida em indicadores e em um processo de curadoria de dados apresentado aos leitores. Esse enquadramento dialoga diretamente com o perfil do

público da revista, majoritariamente docentes, gestores e técnicos de secretaria, e ajuda a explicar seu papel na formação de opiniões e práticas sobre a reforma.

A partir de 2015, quando a Fundação Lemann assume a Associação Nova Escola (até então do Grupo Abril), observa-se o reforço e a intensificação das pautas relativas à Base. O aumento de matérias acompanha a escalada do debate nacional, sobretudo em 2016, quando o texto foi submetido à consulta pública. Nessa cobertura, a Nova Escola se empenha em reforçar e “explicar” os objetivos da BNCC e o processo de sua produção, sublinhando as consultas e, simultaneamente, oferecendo roteiros que orientam a formação de argumentos favoráveis à Base. Esse movimento procura despolitizar a disputa, deslocando-a para um registro técnico e prático e fornecendo subsídios a docentes que participavam de debates descentralizados nas redes.

Coerente com seu público-alvo, a revista investe em capacitação: cursos, formações e materiais didáticos produzidos em parceria com a Fundação Lemann, todos voltados a subsidiar práticas futuras e a construção de currículos alinhados à BNCC. A preocupação com a implementação é constante e se expressa em conteúdos que conectam a reforma a metas de efetividade, frequentemente mobilizando indicadores para sustentar a urgência e a pertinência das mudanças. Ao fazer isso, a revista estimula a participação docente em moldes favoráveis à BNCC, apoiando-se em formatos de perguntas e respostas, guias e “tira-dúvidas” que estabilizam sentidos positivos da política.

Esse esforço não se limita ao professorado. A Nova Escola também se dirige diretamente aos burocratas encarregados da implementação, oferecendo reportagens para gestores com estratégias de apresentação da BNCC às equipes escolares, roteiros de processos formativos, orientações sobre o PNLD e guias para secretarias municipais. Acompanhou de perto os movimentos institucionais (como as discussões no CNE) e publicou entrevistas com atores do próprio CNE e do Consed, reforçando a Base como “saída” para a educação. Em paralelo, ecoou experiências de estados e municípios (como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais), que funcionam como vitrines de implementação.

Um exemplo ilustrativo é a reportagem “Como apresentar a BNCC para os professores: confirme uma pauta formativa para aproximar professores do

documento” (2016). O texto traduz a reforma em linguagem didática e acessível, oferecendo um roteiro para condução de debates nas escolas. Ao propor exercícios de distinção entre “mitos e fatos”, a matéria busca antecipar objeções, promover a desconstrução de críticas e orientar uma leitura positiva da política, minimizando conflitos com organizações e coletivos que questionavam a Base e seu processo, como ANFOPE e ANPEd —, bem como com conselheiras que alertaram para lacunas e aceleração no âmbito do CNE (a exemplo de Márcia Aguiar e Malvina Tuttmann).

Em termos analíticos, a revista opera como um aparelho privado de hegemonia ao naturalizar a ideia de inevitabilidade da reforma e ao formar o leitor para uma adesão “voluntária” à BNCC. Mesmo não sendo órgão estatal, difunde perspectivas e orientações que favorecem a implementação, apresentando a política como consensual e incontestável. O vínculo institucional com a Fundação Lemann, liderada por um dos principais grupos empresariais do país, reforça o alinhamento entre a produção de conteúdos didáticos, a defesa da reforma e a oferta de soluções “técnicas” para sua execução.

Por fim, uma busca no site da revista com os termos “BNCC” e “Base Nacional Curricular” identifica, entre 2014 e 2018, um conjunto de reportagens sobre ações de redes e sobre o andamento institucional da política, compondo um esforço coordenado de inserção da pauta na agenda educacional. Esses materiais, voltados a gestores e docentes em diferentes estados, operam como ponte entre proponentes e implementadores, ao mesmo tempo em que moldam os sentidos públicos da reforma e orientam seu “como fazer” no cotidiano escolar.

A participação da mídia não se limita a editoriais. Tão grande a importância que ela tem para a construção de um “consenso” em torno da RPCN, os atores interessados em difundir a Reforma também investem na formação de jornalistas para coberturas educacionais, uma iniciativa de uma das FE que atuou na promoção da Reforma como discurramos na seção que segue.

9. 1 O PAPEL DOS JORNALISTAS:

Uma das iniciativas, postadas no site do Consed foi a formação de jornalistas para cobertura de eventos educacionais³³. Na reportagem, veiculada em 2013, o Consed esclarece que a sugestão se originou na IV Reunião Ordinária, ocasião em que foi apresentada a proposta pelo diretor de Relações Institucionais do Grupo Santillana³⁴. De acordo com a publicação, o objetivo é “colaborar com a instrumentalização de conceitos em educação” (Consed..., 2013). A Fundação Lemann também estimulou e apoiou a criação da Associação de Jornalistas da Educação (JEDUCA), que oferece cursos e eventos de formação para auxiliar os jornalistas na cobertura de pautas educacionais. Em seu site, especialmente nos itens denominados “O que somos” e “O que fazemos”, a JEDUCA esclarece que é

Uma associação criada por jornalistas que cobrem educação, para apoiar colegas que trabalham com o tema (todos os dias ou de vez em quando). [...] Materiais que auxiliem os jornalistas na cobertura dos diversos temas dentro da área. São guias, reportagens e bastidores de matérias, entre outras coisas. Tudo disponível para qualquer um que se interessar. A Jeduca também tem a editora pública, profissional experiente que está disponível para ajudar, gratuitamente, repórteres do país todo em suas apurações. [...] (JEDUCA,[2023?]).

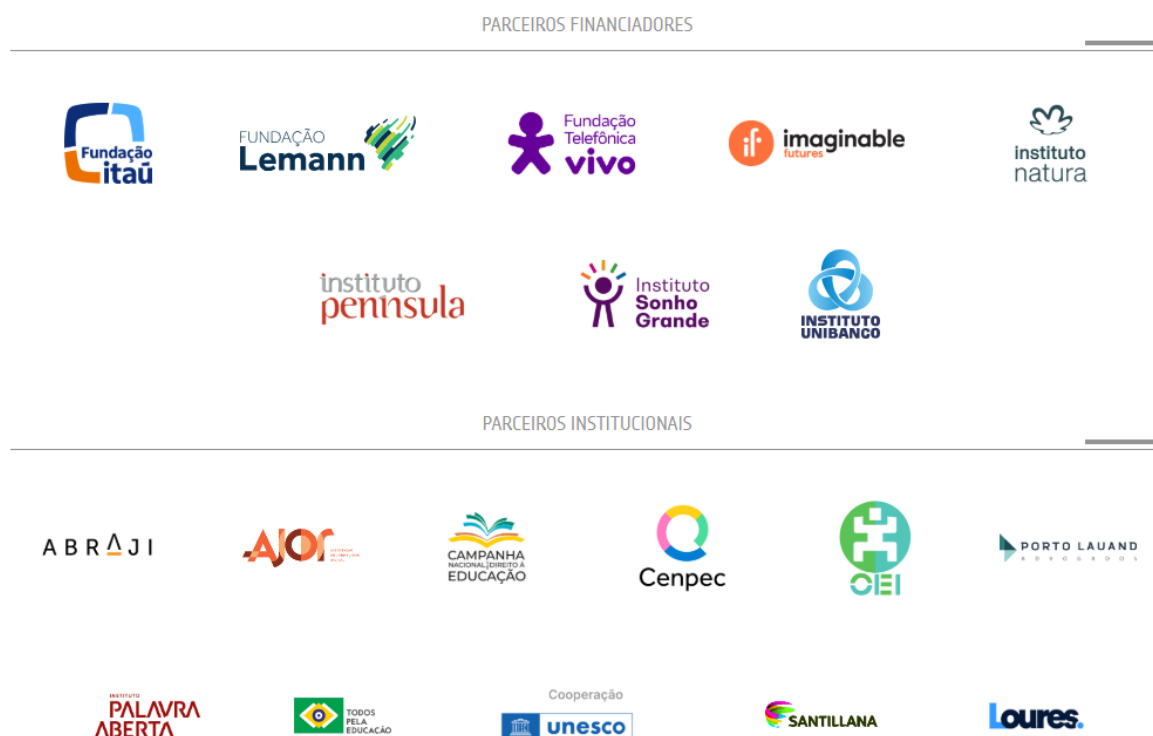
Logo na página inicial do site, verifica-se a relação dos parceiros financiadores e dos parceiros institucionais. Em relação aos financiadores, compõem a lista a Fundação Lemann, a Fundação Itaú, o Instituto Unibanco, o Instituto Natura, entre outros, sendo esses mencionados também integrantes do MPB. No que tange aos parceiros institucionais, identifica-se a presença do CENPEC e do TPE, que também compõem o MPB, o que sugere que os aparelhos privados de hegemonia estabelecem alianças em diferentes frentes, sobretudo quando se trata de educação.

³³ Disponível em: <https://www.consed.org.br/noticia/consed-e-santillana-querem-capacitar-futuros-jornalistas-para-a-pauta-de-educacao>.

³⁴ De acordo com o conteúdo do site, a Fundação Santillana A fundação Santillana é mantida pela Santillana Educação, uma empresa de conhecimento, inovação e tecnologia educacional, líder em educação básica na América Latina. A companhia é protagonista da transformação digital no setor, oferecendo soluções integrais para a escola, que combinam inovação tecnológica, conteúdo, formação e avaliação. Presente em 20 países, integra uma comunidade internacional de conhecimento educativo e está fortemente comprometida com a agenda de sustentabilidade e tem o propósito de contribuir para uma sociedade inclusiva, diversa e equitativa por meio da promoção de uma educação de qualidade. Disponível em: <[A Fundação Santillana - Fundação Santillana](#)>

A relação completa dos apoiadores financeiros e parceiros institucionais pode ser visualizada na Figura 34, a seguir.

Figura 16 - Relação de parceiros que promovem e financiam a formação de jornalistas que cobrem eventos educacionais



Fonte: Guia... (2017).

Evidencia-se aí uma relação de proximidade entre a Fundação Lemann e a organização, visto que, ao lançar-se o termo “Lemann” na barra de pesquisa disponível no site, identificam-se quase 100 reportagens (JEDUCA, s/d.), abarcando reportagens sobre a Base Nacional, eventos que discutem política, eleições, políticas educacionais e, inclusive, reportagens de veículos de comunicação, como o Grupo Globo, discutindo os diversos posicionamentos em relação à BNCC. Quando a busca é realizada a partir do termo “Base Nacional”, há o retorno de 557 resultados (2013-2025)³⁵. Na busca, identificou-se uma oferta de materiais, cursos de formação, seminários, webinários, discussões sobre o IDEB, guias que orientam a cobertura

³⁵ Não há como filtrar as reportagens por datas.

sobre a Base Nacional (Guia..., 2017), além de um guia que explica a cobertura e o detalhamento dos dados do IDEB.

Os jornais, por sua vez, exercem um papel importante na construção da hegemonia. De acordo com Gramsci, seu papel é o de “organizadores” da opinião pública, instrumentos para a difusão das ideias e visões de mundo, que podem contestar uma dada realidade ou contribuir para consolidá-la, o que os coloca em uma posição de contestação da realidade e de instrumento de transformação ou para a manutenção do *status quo*. Além disso, há um caráter pedagógico, já que os jornais formam seus leitores, para, inclusive, atuarem como multiplicadores das ideias representadas e defendidas por um grupo social. Nas palavras de Gramsci, o jornal tem potencial para formar “intelectuais orgânicos”, comprometidos com um projeto político e interessados em sua defesa. Ainda de acordo com Gramsci, os jornais são intelectuais orgânicos, pois são eles que formulam e difundem as concepções dominantes do mundo, organizando o consenso em torno das ideias da classe hegemônica (Gramsci, 2022, V. 02)

Gramsci admite que a hegemonia envolve processos de penetração cultural, impregnação de ideias e que, portanto, supera perspectivas economicistas e/ou relacionadas à estrutura de produção, contemplando os espaços da superestrutura ideológico-cultural. Toda mudança é precedida por um “intenso e continuado trabalho de crítica, de penetração cultural, de penetração de ideias em agregados de homens [...]” (Moraes, 2010, p. 55). Para que a mudança ocorra, deve-se lançar mão de elaborar conceitos mais universais, daí a importância da comunicação, que tem efeitos sobre os modos de pensar e contribui com a chamada “batalha das ideias”, servindo de instrumento para a construção de consensos, além de educar as massas, que, por sua vez, consomem e promovem a “adesão voluntária” às ideias difundidas, já que o “[...] jornal é o instrumento mais dinâmico e poderoso para organizar a coletividade, para dar unidade de pensamento e de ação a um determinado grupo social” (Gramsci, ano, C. 12, § 1, p. xx).

9.2 A CONTRIBUIÇÃO DA FOLHA DE SÃO PAULO PARA LEGITIMAR E CONSTRUIR O CONSENSO SOBRE A BNCC:

A imprensa desempenha uma função extremamente importante na elaboração e difusão da ideologia de um grupo dirigente. Por meio da imprensa, cria-se uma concepção homogênea do mundo e se difunde o modo de pensar da classe dominante (Gramsci, 1968, p. 72).

É importante observar que a iniciativa de formar jornalistas é destacada, embora não de modo detalhado, por Tarlau e Moeller (2020). Um dos entrevistados pelas autoras afirma que o movimento realizado para formar jornalistas visa a garantir adequadas coberturas de eventos da agenda educacional. Outro interlocutor destaca a habilidade de atores favoráveis à BNCC dialogarem com a grande mídia, o que é considerado no texto, como algo importante para o desenrolar da proposta.

Stankevecz e Castillo (2018), por sua vez, publicaram uma pesquisa documental do tipo hemerográfica, que analisou publicações sobre a BNCC no jornal Folha de São Paulo feitas no decorrer de 2015. As autoras identificaram mais de 56 matérias, distribuídas no Espaço Educação (23), no espaço de Opinião (12) e no espaço Cotidiano (12). Elas constataram, ainda, que foram desenvolvidos quatro editoriais sobre a Base Nacional e que os materiais eram assinados por colaboradores da Folha, representantes do MEC, especialistas convidados e, além desses, também por fundações empresariais, que, de acordo com as autoras, “ocupam o segundo lugar em frequência entre os autores das matérias publicadas, evidenciando claro interesse em divulgar suas perspectivas na mídia” (Stankevecz; Castillo, 2018, p. 37).

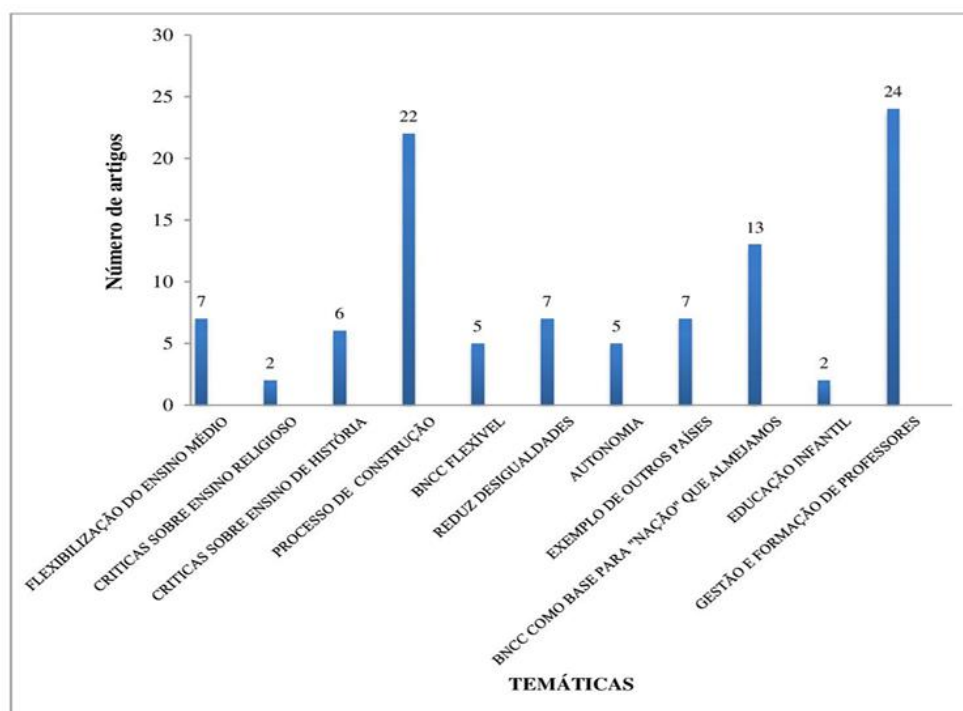
No ranqueamento de quem mais escreveu estão os colaboradores da Folha seguidos das Fundações:

Quando atentamos para os atores observamos que a presença das fundações e ONGs com vinculação empresarial se torna expressiva, sendo citadas em 21 matérias. Chama a atenção também a citação de indivíduos apresentados como especialistas no assunto, em 17 artigos, com destaque para os especialistas estrangeiros (Stankevecz; Castillo, 2018, p. 37-38).

Alguns desses atores escreveram estudos e análises encomendadas pela Fundação Lemann, como é o caso de Dave Peck que realizou a leitura crítica da BNCC, conforme o Documento³⁶.

As autoras analisam, ainda, que os atores mais citados nos editoriais são Fundações e ONGs, seguidas de especialistas. Em relação a temáticas debatidas, a maior parte das reportagens trata da formação de professores (24), do processo de construção da Base e da BNCC “como Base para a Nação que almejamos”, conforme se pode observar no gráfico apresentado pela Figura 35, a seguir.

Figura 17 - Temáticas em debate nas matérias sobre a BNCC publicadas pela Folha de São Paulo em 2015.



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na pesquisa no jornal Folha de São Paulo, período de 2015

Fonte: Stankevecz e Castillo (2018, p. 28).

A pesquisa aqui referida destaca a ausência da participação de professores da Educação Básica e conclui que “o jornal atribuiu maior relevância e legitimidade como fontes de informação sobre o currículo nacional a dois atores, que foram mais citados

³⁶ Como se pode verificar em: movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2015/12/BNC_leitura_critica_Movimento_dez_15MEC_VF.pdf.

como porta-vozes do processo em curso: as fundações e ONGs e os especialistas” (Stanevecz; Castillo, 2018, p. 38).

Nesse sentido, reforça-se o papel da imprensa, ou da comunicação de massa, para difundir as políticas de interesse defendidos sob a liderança do MPB. Mais do que isso: a estratégia de formar jornalistas e difundir as ideias por meio dos diferentes recursos de comunicação é uma estratégia em busca da materialização da proposta política defendida.

9.3 O USO DE PLATAFORMAS DE DIFUSÃO DO YOUTUBE COMO FERRAMENTA DE CONVENCIMENTO E COMUNICAÇÃO

No âmbito do Youtube, no canal do MPB, há uma extensa produção de conteúdo. As estatísticas do site indicam 4.061.901 visualizações nos materiais produzidos. Convém destacar também a situação de pandemia, que assolou o país e trouxe uma série de impactos à educação brasileira, com efeitos mais evidentes no setor público. A pandemia transformou as interações, e as tecnologias foram, oportunamente, espaços de formação em que os articuladores, consultores do Movimento, realizaram formações com certo alcance de público.

É possível identificar que a ação do Movimento ocorre de maneira multi-institucional, isto é, consultores de diferentes institutos associados como parceiros, doadores ou participantes do Conselho Deliberativo do MPB realizaram formações continuadas, oferecendo assessorias às redes de ensino, direcionadas especialmente aos gestores, mas alcançando, igualmente, professores e comunidade em geral. No entanto, a atuação desses consultores ocorreu também na presencialidade, por meio de parcerias e convênios com municípios e secretarias de educação, bem como do Consed e da Undime.

Para além dos veículos tradicionais da mídia hegemonia brasileira, a Fundação Lemann apoiou iniciativas de criação e difusão de vídeos que abordavam a Base Nacional, buscando reforçar o argumento sobre sua emergência e instrumentalizar alunos e professores de todo o país. As iniciativas contavam com um universo considerável de vídeos, que podiam ser utilizados inclusive nos processos formativos, realizados nas diferentes redes de ensino do país. Desde setembro de 2014, o MPB criou e vem mantendo um canal na plataforma Youtube, que, atualmente, apresenta

mais de 4 milhões de visualizações e/ou acessos aos diferentes conteúdos produzidos. O Movimento teve uma atuação bastante diversa e publicou diferentes materiais em seu canal do MPB, tais como:

- entrevistas com especialistas e técnicos, inclusive de outras fundações empresariais, como membros da Fundação Lemann, especialistas que auxiliaram na construção do Common Core estadunidense, convidados pela Lemann, dentre outros.
- vídeos curtos e explicativos com a finalidade de divulgar a Base de modo rápido e didático;
- conteúdos que abordam questões como a BNCC na prática e a importância das suas ações;
- veiculação das participações do Movimento em Instituições como o Senado Federal; e
- divulgação de chamadas para eventos, seminários, congressos organizados pelo MPB, pela Fundação Lemann e por outros parceiros.

Além disso, os vídeos sugeridos apresentam *hashtags*, direcionando ao conteúdo de outras plataformas, bem como à oferta de materiais diversos, o que aparece na descrição do vídeo, seguida do link.

Há também entrevistas com professores parceiros que mantêm espaços (canais na mesma plataforma) e que participaram de momentos de formação e debate.

Em uma pesquisa realizada na plataforma Youtube, no canal do MPB, identificaram-se e listaram-se peças publicitárias e vídeos informativos que buscam legitimar a BNCC, mobilizar os educadores e construir consensos em torno da importância da BNCC e, fortalecer o argumento de que a construção da proposta política foi democrática. Percebe-se uma ação estratégica coordenada de comunicação política e pedagógica. Destaca-se que há vídeos convocando professores, técnicos e gestores para a participação da elaboração da BNCC e de sua implementação.

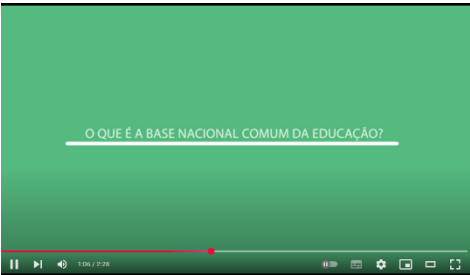
Observa-se um esforço discursivo para enquadrar a proposta como resultando de um processo democrático e colaborativo, fortalecendo o argumento do caráter técnico do documento. Além disso, vídeos como “Denis Mizne – A Base Não pode ser feita com pressa, mas é urgente” e “Quem tem Base vai mais longe”, propõe uma certa aceleração ao processo, além de colocar a BNCC num status de “missão do país”, atribuindo a ela a garantia da qualidade na educação. Nos vídeos, líderes da Undime, do Consed, da LEMANN e intelectuais do campo educacional aparecem com frequência, reforçando o caráter técnico e propondo uma mediação entre a sociedade civil e a sociedade política. Além disso, são utilizados recursos para mobilizar e sensibilizar os docentes, reforçando o sentimento de pertencimento e responsabilidade do docente, especialmente nos vídeos “Base: que educação você quer para o Brasil?”.

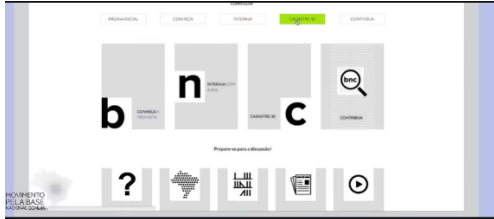
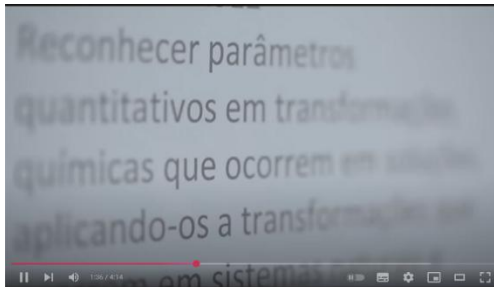
De modo geral, os vídeos sugerem que a BNCC é um Documento capaz de assegurar a qualidade da educação, sendo uma produção técnica e democrática, de acordo com o que se apresenta nos vídeos. Observa-se uma ação combinada para criar consenso sobre a BNCC, formar lideranças e multiplicadores da proposta e de preparo, organização e direcionamento do debate. A seguir, apresenta-se o Quadro 13, que expõe peças audiovisuais que foram produzidas e, embora depositadas no Youtube, circularam em redes sociais do Movimento e de aparelhos privados de hegemonia a ele associados. O quadro foi organizado a partir do site oficial do MPB, utilizando a expressão “Base Nacional”.

Quadro 5 - Principais peças publicitárias veiculadas para construção de consenso e legitimação da proposta da BNCC pelo MPB

Título e Imagem	Link e resumo
Que educação você quer para o Brasil, professor?	Base: Que educação você quer para o Brasil, professor? Resumo: professores comentam a educação que desejam para o país. Na sequência, o vídeo convida os professores a participarem da construção da BNCC. Há, então, uma breve explicação sobre a Base. A chamada para a participação tem o apoio do Consed e da Undime, destacando que a realização é do Movimento Pela Base.

 Base: Que educação você quer para o Brasil, professor? Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 4.487 visualizações 21 de nov. de 2015 A Base vai definir, junto com você, o que todos os alunos têm o direito de aprender. Conheça, opine, contribua. Juntos, vamos fazer a educação que queremos ver realidade! Saiba mais e participe em movimentopelabase.org.br.	
Base Nacional Comum Curricular: a importância de participar  Base Nacional Comum: A Importância de Participar Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 1.744 visualizações 5 de nov. de 2015 Extraído de hangout realizado no dia 27 de outubro de 2015 pelo Conviva em parceria com Movimento pela Base Nacional Comum e Undime Nacional.	Base Nacional Comum: A Importância de Participar Resumo: Alice Andres Ribeiro, CEO do Movimento Pela Base, chama à atenção para alguns pontos da mobilização pela participação da construção da BNCC. Argumenta que “temos a oportunidade de como país de, de fato, contribuir para a qualidade de um documento que é fundamental para melhorar a educação do país”. Menciona a Consulta Pública e a importância de debates nos territórios, que podem ser construídos a partir de inspirações em movimentos que vêm sendo realizados no país. Trata-se de um vídeo produzido e veiculado pelo Conviva Educação, em uma videoconferência realizada em 27/10/2015.
Como a Base Nacional Comum pode ajudar o país a alcançar a equidade  Como a Base Nacional Comum pode ajudar o país a alcançar a equidade Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 503 visualizações 7 de jul. de 2015 Katia Stocco Smole, diretora de Matemática, explica por que definir o que todos os alunos aprendam em cada etapa escolar é um passo importante para garantir o direito de aprender de cada um.	Como a Base Nacional Comum pode ajudar o país a alcançar a equidade Resumo: o vídeo é um recorte do XXV Fórum Estadual de Educação de São Paulo. Nele, Katia Stocco Smole expõe que se dedica ao estudo dos livros didáticos de matemática do Ensino Fundamental que compõem o Programa Nacional do Livro Didático. Argumenta que há divergência em relação a determinados conteúdos no mesmo ano. Aponta, ainda, que os objetivos são extensos e amplos, além de observar a dificuldade de avaliar. Defende, diante disso, que a Base Nacional é um passo para a equidade.
Como a Base Nacional Comum pode ajudar gestores e professores	Como a Base Nacional Comum pode ajudar gestores e professores Resumo: a professora Cleusa Repulho, então Presidente da Undime (2013), defende que a Base Nacional pode ajudar gestores e professores. Argumenta que a Base dá espaço para que as redes insiram suas especificidades,

 Como a Base Nacional Comum pode ajudar gestores e professores Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 339 visualizações · 7 de jul. de 2015 Em 2014, no 9º Seminário Líderes em Gestão Escolar, Cleusa Repulho, presidente da Undime, falou sobre como a Base Nacional Comum irá definir o que os alunos precisam aprender em cada ano escolar.	além de a adequação ser realizada de maneira articulada com as comunidades escolares. A Base, de acordo com Cleusa, provocaria a reorientação dos processos, pois, até então, as redes trabalhavam a partir dos descritores da Prova Brasil. A proposta, segundo ela, é de que o currículo pautasse a avaliação para que houvesse aprendizagem. Ela sugere “avançar e impor (no bom sentido da imposição), uma discussão séria sobre a Base Nacional Comum Curricular”.
A implementação da BNCC já começou!  O QUE É A BASE NACIONAL COMUM DA EDUCAÇÃO? Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 459 visualizações · 6 de set. de 2015 Entenda o que é a Base Nacional Comum e sua importância para a Educação brasileira.	O que é Base para você? Resumo: o vídeo contém uma apresentação sobre o que é a Base e sua importância para a educação brasileira. De acordo com o vídeo, para haver qualidade, é preciso ter base. Há um explicação sobre a Base Nacional. Trata-se de uma campanha para o engajamento das pessoas em relação à implementação da BNCC.
Qual é o papel da BNCC?  Tereza Perez Diretora da Comunidade Educativa Cedac Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 191.649 visualizações · 27 de fev. de 2018 Tereza Perez, diretora da comunidade educativa Cedac, e Cleusa Repulho, consultora em Educação, explicam por que a BNCC é importante, como foi elaborada e de que forma vai impactar as escolas.	Qual é o papel da BNCC? Resumo: Tereza Perez, diretora da comunidade educativa Cedac, e Cleusa Repulho, consultora em Educação, explicam por que a BNCC é importante, como foi elaborada e qual será seu impacto nas escolas.
Denis Mizne - A Base não pode ser feita com pressa, mas é urgente  COMISSÃO DE EDUCAÇÃO www.camara.leg.br Denis Mizne - A Base não pode ser feita com pressa, mas é urgente Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 121 visualizações · há 8 anos Denis Mizne, da Fundação Lemann e integrante do Movimento pela Base Nacional Comum, falou na Comissão de Educação da Câmara dos Deputados. O seminário foi realizado no dia 31 de maio e reuniu especialistas, educadores e gestores para discutir o processo da Base Nacional Comum Curricular. ...mais	Denis Mizne - A Base não pode ser feita com pressa, mas é urgente Resumo: o vídeo é uma participação do CEO da Fundação Lemann, Denis Mizne, integrante do Movimento pela Base Nacional Comum. Ele tratou da urgência da Base Nacional na Comissão de Educação da Câmara dos Deputados. Referiu-se ao seminário realizado no dia 31 de maio, que reuniu especialistas, educadores e gestores para discutir o processo da Base Nacional Comum Curricular.

Quem tem base vai mais longe  Quem tem base vai mais longe Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 107 mil visualizações há 7 anos Todos os alunos devem ter a mesma oportunidade de aprender. E acreditamos que uma educação de qualidade para todos começa pela Base Nacional Comum Curricular. Vamos juntos! Saiba mais em: http://movimentopelabase.org.br/...mais	Quem tem base vai mais longe Resumo: trata-se de uma chamada que apresenta, em 1 minuto e 26 segundos, o que é a Base e o quanto contribui para a melhoria da qualidade da educação. Cita que a BNCC é o primeiro passo em direção a uma educação de qualidade, com igualdade de condições para aprender. A Base define os Direitos de Aprendizagem para meninos e meninas, famílias, professores e também para o país. Destaca que a Base foi construída por todos, “de forma colaborativa”, desde 2015.
Base Nacional Comum: veja como contribuir no site do MEC  Base Nacional Comum: veja como contribuir no site do MEC Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 14.433 visualizações 19 de nov. de 2015 Tutorial para acesso ao documento preliminar da Base e envio de contribuições para a consulta pública, que termina em 15 de março de 2016.	Base Nacional Comum: veja como contribuir no site do MEC Resumo: o vídeo apresenta um convite a professores, gestores e técnicos, para que contribuíssem com a consulta sobre a Base Nacional. Oferece um passo a passo para as contribuições, fossem individuais ou como representação da escola em que o professor atuasse.
Encontro para Discussão da Base Nacional Comum (nov./2015)  Encontro para Discussão da Base Nacional Comum (Nov/2015) Movimento pela Base 42,7 mil inscritos 4.205 visualizações 2 de mar. de 2016 Em novembro de 2015, quase 100 professores, coordenadores e especialistas da área de Educação do Brasil inteiro se reuniram em São Paulo (SP) para analisar os pontos críticos da versão preliminar da Base Nacional Comum Curricular. Foi um dia inteiro de análise dos objetivos de aprendizagem, avaliando se eles são pertinentes às disciplinas e ao ano, e se estão claros e objetivos. O encontro resultou em um relatório com sugestões de aperfeiçoamento do documento, que pode ser acessado em http://movimentopelabase.org.br/refer... O vídeo acima resume o que foi esse dia.	Encontro para Discussão da Base Nacional Comum (Nov/2015) Resumo: o vídeo apresenta alguns professores narrando discussões sobre a Base Nacional. Os participantes – professores e especialistas – expõem suas percepções, em sua maioria, reforçando o argumento da importância de haver uma Base Nacional. Em novembro de 2015, quase 100 professores, coordenadores e especialistas da área de Educação do Brasil inteiro reuniram-se em São Paulo (SP) com a finalidade de analisar os pontos críticos da versão preliminar da BNCC. Houve um dia inteiro de análise dos objetivos de aprendizagem, avaliando sua pertinência a disciplinas e ao ano escolar, bem como sua clareza e objetividade. O encontro resultou em um relatório de sugestões para aperfeiçoamento do documento, que pode ser acessado em http://movimentopelabase.org.br/refer....
Formação para os seminários estaduais da Base Nacional Comum - parte 2/3	Formação para os seminários estaduais da Base Nacional Comum - parte 2/3 - YouTube

	Resumo: trata-se da cobertura de um evento de preparação para os Seminários Estaduais. Nos seminários, seriam realizadas leituras críticas do documento, com a participação de diferentes atores. Observa-se que foram disponibilizadas ao menos três partes da preparação para os seminários (parte 1, parte 2, parte 3).
---	---

Fonte: elaborado pelo autor com base em pesquisas nas plataformas de Youtube

Já em relação ao canal que a Fundação Lemann mantém na plataforma YouTube, verifica-se que abriga um conjunto de vídeos e materiais com o propósito de analisar a Base Nacional, abrangendo desde análises e contribuições sobre o processo de formulação até lista de reprodução de vídeos que aprofundam o tema. Atores como Francisco Soares, ex-presidente do INEP e ex-membro do CNE; Michael Young, sociólogo e estudioso do currículo; Susan Pimentel, Cleusa Repulho, Teresa Pontual, Deniz Mizne, Katia Stocco Smole e Phil Lambert estão presentes em vídeos do Movimento Pela Base, oferecendo entrevistas e palestras formativas. Esses conteúdos reforçam a importância e a emergência de uma Base Nacional, um projeto em debate no país, que vai se constituindo como bandeira ou como agenda de uma fração de empresários dispostos a “investir” na educação pública, que atua por meio de diversos repertórios, pautados na construção do consenso, na mobilização e na adesão voluntária. Trata-se de uma agenda que busca construir o currículo, o conteúdo do que pautará as redes de ensino e as escolas, por meio da adequação de seus projetos político-pedagógicos. Esses empresários promovem a chamada “guerra de posição” (Gramsci, 1968), ocupando espaços e liderando processos, tanto de formação de agenda como de discussão de alternativas da política.

Observa-se a adoção de um repertório digital, quer dizer, uma atuação organizada do Movimento Pela Base e de organizações a ele vinculadas, que buscam, por meios distintos, construir o consenso sobre o movimento de reforma da política educacional do país. O MPB também produz vídeos em que convida professores, gestores e técnicos a contribuírem para o processo de formulação da Base, reforçando o argumento sobre a importância do Documento para uma educação de

qualidade, o que pode ser analisado como um mecanismo de construção do "consentimento ativo", conforme Gramsci, em que grupos subalternos são cooptados para aderirem a um projeto dominante, naturalizando suas premissas e reforçando sua legitimidade. Os vídeos também incluem a cobertura de eventos que discutem a BNCC e orientam os professores sobre como participar das consultas públicas. Há uma discussão, já realizada, segundo a qual o processo de construção da BNCC não se deu de forma democrática, sobretudo pela articulação anterior das organizações que participaram das audiências públicas, pela ausência de debates que contemplassem grupos questionadores da Base e, ainda, pelo fato de ter havido uma “aceleração” nos processos de discussão (Dourado; Aguiar, 2018; Micarello, 2016; Silva; Giovedi, 2022).

O MPB mostra-se estratégico ao adotar um repertório de ação digital que possibilita interações constantes, como a menção a documentos disponíveis na descrição dos vídeos e links que direcionam a materiais complementares, visando a reforçar os argumentos defendidos. Aqui se observa o uso das novas tecnologias como instrumentos de difusão ideológica, contribuindo para a hegemonia educacional de determinados grupos sociais. A partir das imagens apresentadas no Quadro 13, é possível perceber o impacto dos vídeos produzidos, visto que o total de visualizações dos conteúdos elencados ultrapassa 150 mil acessos, considerando-se apenas os vídeos listados, enquanto o canal do MPB possui 42 mil inscritos na plataforma YouTube, o que, em uma realidade que envolve milhares de usuários da política, não é tão significativo. No entanto, deve-se observar que esse é apenas um dos mecanismos a reforçar o argumento de que as ações do MPB se desenvolvem em diferentes espaços.

Cabe destacar que os vídeos mais acessados são, majoritariamente, peças publicitárias que divulgam e explicam a Base Nacional e estão hospedados também em outros sites e mídias digitais, ampliando seu alcance, o que contribui para a construção de um discurso unificador, que reforça e legitima a proposta do MPB. Essa é uma estratégia que Gramsci destaca em sua obra, na medida em que o discurso vai recebendo contornos que lhe proporcionam uma aura de “inevitabilidade” combinada com a aceitação e a naturalização da proposta, que, em tese, ampara-se em estudos e discussões técnicas. Dessa forma, evidencia-se a apropriação estratégica de um

canal de comunicação de grande relevância para influenciar o debate educacional e disseminar os argumentos do MPB, uma estratégia que pode ser compreendida como parte do esforço das elites intelectuais e econômicas para exercer direção moral e intelectual sobre a sociedade, consolidando seu projeto político no campo educacional.

9.4 AS DIFERENTES LINGUAGENS A SERVIÇO DA DIFUSÃO DAS IDEIAS

A maior contribuição da obra de Antonio Gramsci está em sua análise da hegemonia como processo de construção de consensos para promover mudanças. Trata-se de um esforço para garantir que as massas adotem determinadas concepções de mundo e, com esse objetivo, busquem diferentes formas de comunicar e promover essa visão. A luta pela hegemonia é, portanto, uma disputa no campo das ideias, da cultura, da linguagem, e não apenas uma imposição de força. Tornar uma concepção de mundo uma fé (no sentido de não ser questionada) é um grande desafio e requer o uso de uma linguagem adequada, envolvendo “um sistema de crenças, superstições, opiniões, modos de ver e de agir que se manifestam naquilo que geralmente se conhece por folclore” (Gramsci, 2024, p. 93).

Esse desafio se fortalece quando os grupos sociais conquistam os aparelhos da sociedade civil, expandindo a luta para as diferentes esferas da vida cotidiana. As decisões deixam de ser motivadas apenas pela coerção – a lógica do Estado tradicional, que age por meio da violência e da imposição – e passam a ser produzidas no interior da sociedade civil. Não se trata, assim, apenas de um movimento de coerção, mas de um conjunto de repertórios de ação que contribuem para a adesão voluntária das ideias. É a hegemonia como liderança ética e intelectual, que recusa os determinismos e a imposição mecânica de visões de mundo.

De acordo com Gramsci,

[...] criar uma cultura não significa apenas fazer individualmente descobertas ‘originais’; significa também, e sobretudo, difundir criticamente verdades já descobertas, socializá-las, por assim dizer e, portanto, transformá-las em base de ações vitais, em elemento de coordenação e de ordem intelectual e moral (Gramsci, 2022, p. 96).

Essa perspectiva indica que a disputa hegemônica passa pela organização de uma pedagogia política, em que as ideias são tornadas acessíveis e internalizadas pelos grupos sociais.

Na busca por compreender “como nascem, como se difundem, por que nessa difusão seguem certas linhas de separação e certas direções” (Gramsci, 2022, p. 97), encontram-se respostas como o uso da linguagem adequada, que “contém os elementos de uma concepção do mundo e de uma cultura” (Gramsci, 2022, p. 95). A linguagem, nesse sentido, não é neutra: é um instrumento fundamental para a produção do consenso e da direção moral.

Pode-se concluir que o processo de difusão das novas concepções ocorre por razões políticas, isto é, em última instância, sociais, mas “o elemento formal (a coerência lógica), o elemento de autoridade e o elemento organizativo têm uma função muito grande neste processo, tão logo tenha tido lugar a orientação geral, tanto em indivíduos singulares como em grupos numerosos” (Gramsci, 2022, p. 97). Isso evidencia que a construção da hegemonia requer não apenas ideias coerentes, mas também instituições, lideranças e formas organizativas que sustentem essa difusão.

Quando discute a construção da hegemonia, Gramsci ressalta o papel dos partidos e da imprensa, que, à época de seus escritos, restringia-se, majoritariamente, aos jornais impressos. Tanto valorizava esses mecanismos como instrumentos de formação e difusão de ideias, que ele próprio recorria a eles para escrever e publicar suas leituras da realidade.

Hoje, a comunicação ocupa uma posição central no debate político, modifica as formas de sociabilidade e propõe novos instrumentos de organização e participação. Ela incide diretamente sobre a formação daquilo que Gramsci denominava “vontade coletiva”, influenciando a criação de novos repertórios de ação, e interferindo nas formas de incidência sobre as políticas públicas. Uma análise que desconsidere a batalha das ideias travada no interior da sociedade civil, por meio de um aparato comunicacional, negligencia a existência de uma organização sociopolítica, que se baseia, sobretudo, na construção de sentidos e na difusão de concepções de mundo.

Mesmo com o fortalecimento das instituições de repressão e o avanço de perspectivas autoritárias oriundas da polarização política, é comum que grupos políticos recorram à “guerra cultural” na mídia como estratégia de convencimento. Até mesmo aqueles que dizem não confiar na mídia, ou que afirmam boicotar os aparelhos de comunicação, estão convencidos de que é necessário convencer. Compreendem

que é preciso adentrar as trincheiras das mídias digitais, dialogar com os sujeitos com proximidade, para conquistar corações e mentes.

Trata-se de repertórios que dialogam com o senso comum, com uma linguagem simplificada e estratégias comunicacionais diversas, voltadas à conquista simbólica dos indivíduos. A batalha não se restringe ao espaço tradicional da política, tampouco ao movimento social organizado; ela se dá em todas as esferas da vida social, penetrando, com uma linguagem clara e acessível, nos diferentes modos de existir e agir no mundo.

É importante observar, como menciona Gramsci (2022), que toda revolução envolve um trabalho profundo de penetração cultural, de difusão de ideias e de construção de uma adesão voluntária a elas.

9.6 SINTESE DOS REPERTÓRIOS

Nesta seção, elencamos e sintetizamos o modo de atuar do MPB na construção de suas capacidades para incidir sobre a RPCN. Relacionamos as ações para a promoção do consenso com a noção de repertórios (Abers, Tatagiba, Serafim), Mancuso (2004, 2007) e nosso referencial teórico, Antonio Gramsci.

Caminhando para uma síntese, observa-se que o MPB é um Aph (Fontes, 2010), criado para articular alianças e liderar um processo de construção de consensos em torno da Política de Reforma Curricular Nacional. Representa os interesses de uma fração da classe empresarial que atua em diferentes projetos voltados à incidência sobre as políticas públicas. Reunindo mais de 20 instituições e criado sob a iniciativa da Fundação Lemann, o MPB operou adotando repertórios combinados de ação e interação, que incluem tanto os repertórios tipicamente adotados por movimentos sociais, conforme mapeados por Abers e Tatagiba (2014), quanto estratégias e táticas tradicionais de grupos de interesse empresariais, além de repertórios de interação socioestatais, abrangendo processos de relação, cooperação, negociação, indo ao encontro da proposta de Gramsci, no que se refere a relação dialética entre a sociedade civil e a sociedade política (Estado). Ambos se relacionem e se constituem, de forma que o Estado é o retrato da Sociedade Civil e a Sociedade Civil, fortemente influenciada pelo Estado.

Mais do que uma simples justaposição, o Movimento combina e articula repertórios, expressando a construção de um projeto de poder que reúne forças de diferentes aparelhos privados de hegemonia em torno de uma mudança que lhes interessa. Esses repertórios não se restringem a aspectos estruturais ou econômicos; envolvem uma ofensiva ideológica e cultural, capaz de disputar a hegemonia nos termos gramscianos. O empresariado reconhece que construir poder exige ações em diferentes frentes, articuladas para incidir na sociedade civil e nela construir consensos, entendendo que o Estado não é uma instituição isolada e que as políticas públicas são o resultado de disputas e que o consenso, como propõe Gramsci, é condição fundamental para a direção política das sociedades.

Os atores que se articulam e constroem ações atuam, prioritariamente, por meio das fundações empresariais, estratégia relevante para organizar a luta política sem que seus interesses apareçam de forma direta ou evidente. Por meio do MPB, reconhecem a importância dos múltiplos repertórios de ação para construir, na sociedade civil, o consenso sobre o projeto que defendem. O objetivo é conquistar legitimidade e força para levar esse projeto à sociedade política, e, nela, institucionalizar políticas públicas, visões de mundo e direcionamentos do Estado. Embora é importante destacar que o Estado não está distante das disputas.

Esses repertórios são combinados estrategicamente. Eles não ignoram as estruturas, mas tampouco as compreendem como determinantes únicos dos rumos das políticas públicas. As evidências apontam que há uma disputa em torno das políticas e que essa disputa envolve projetos políticos e concepções de mundo. O envolvimento de intelectuais orgânicos, a articulação com aparelhos privados de hegemonia, a ação midiática, a estruturação dos processos políticos, o diálogo com burocratas por meio da produção de conteúdo técnico-pedagógico, a atuação nos espaços públicos e a orientação da formação de professores e gestores demonstram que a disputa ocorre na sociedade civil, buscando moldar a opinião pública e construir o consenso.

A hegemonia precisa ser constantemente renovada, pois está sempre em disputa. Quanto mais abrangentes forem os repertórios de ação, e quanto mais conseguirem engajar massas em torno de um projeto, maior será a capacidade desse grupo de garantir a direção política da sociedade. É isso que chamava atenção de

Gramsci, em seu tempo: a capacidade de grupos promoverem a adesão das massas às suas ideias. Exercer o convencimento mesmo que as ideias não dialoguem com os interesses daquele grupo. Gramsci afirma que a luta pela hegemonia envolve relações de força, e que os grupos podem e devem criar seus próprios aparelhos privados de hegemonia para exercer influência por meio da guerra de posições. A criação do MPB ilustra esse processo.

Criar e articular APHs faz parte da disputa política. Isso implica formar espaços institucionais organizados, com cultura própria, que difunda visões de mundo e forme vontades coletivas. A luta hegemônica se dá tanto por meio de aparelhos já existentes quanto pela criação de novos. Por isso, os intelectuais orgânicos, que todo grupo social produz, garantem legitimidade e atuam como emissários, liderando o debate público, validando propostas e promovendo uma direção cultural. As alianças entre os APHs consolidam o bloco histórico, fazendo convergir atores dispersos em torno de um projeto compartilhado.

A guerra de posição é central nesse processo, pois visa à produção de consenso, ao convencimento e à neutralização das resistências. E isso só é possível com repertórios amplos, organizados e orgânicos, capazes de articular cultura, estrutura e luta política em um projeto coeso.

É nesse terreno que os grupos empresariais têm se organizado: ressignificando sua forma de participação e atuando por meio de fundações e redes que disfarçam seus interesses sob discursos de neutralidade e técnica. Fontes (2010) adverte sobre esse movimento, que ela chama de “anjos ou demônios”, ao mostrar como o capital tem atuado na sociedade civil, utilizando fundações como instrumentos para influenciar a formulação e a implementação de políticas públicas.

Ao contrastar diferentes abordagens analíticas sobre a atuação empresarial nas políticas públicas, observa-se que a leitura gramsciana oferece aportes teóricos mais densos sobre as disputas ideológicas. Enquanto Tatagiba, Abers e Serafim (2014) concentram-se na análise dos repertórios de interação Estado-sociedade, como protestos, participação institucionalizada, lobby e ocupação da burocracia, e Mancuso (2007) analisa o empresariado sob a ótica da capacidade de influência e organização política, a abordagem gramsciana avança ao compreender que tais ações também operam no plano da construção de consenso e da direção cultural.

Gramsci permite compreender que políticas públicas não são apenas produtos de negociação entre interesses organizados, mas expressam projetos societários em disputa. Ao introduzir conceitos como Estado ampliado, bloco histórico, homem-massa e aparelhos privados de hegemonia, ele revela como os interesses privados podem se apresentar como interesses públicos por meio da despolitização e da técnica. Nesse sentido, o referencial gramsciano mostra como os repertórios de ação empresarial são utilizados não apenas para influenciar decisões, mas para moldar a própria gramática da política pública: formando sujeitos, difusos e dirigentes, no interior da sociedade civil.

Por fim, sintetizou-se a combinação de repertórios adotados pelo MPB e aparelhos privados de hegemonia a eles conectados, que compartilham do projeto da Base Nacional.

Quadro 6 - Síntese dos repertórios adotados pelo MPB e outros APH para construção do consenso na sociedade civil

Autor	Repertório/Tática/Estratégia	Descrição
Mancuso (2007)	Criação de sistema híbrido de representação	Uso simultâneo de entidades corporativas, institutos liberais e contatos diretos com o Estado
	Participação nos “anéis burocráticos”	Acesso indireto à tomada de decisão via tecnocratas e gestores públicos aliados
	Formação de coalizões multissetoriais	Ex.: criação da Coalizão Empresarial Brasileira para negociações internacionais
	Lobby organizado e ação coletiva coordenada	Empresariado mobilizado por interesses comuns (ex.: redução do “custo Brasil”)
Abers, Serafim & Tatagiba (2014)	Ocupação de cargos na burocracia	Atores com origem em movimentos sociais passam a atuar diretamente no Estado
	Participação institucionalizada	Conselhos, conferências e fóruns como arenas de influência mútua Estado-sociedade
	Política de proximidade / lobby	Contatos informais diretos com autoridades para pressionar ou negociar políticas -
	Protestos estratégicos	Ações simbólicas usadas inclusive em governos aliados, como parte do ciclo de negociação
Repertórios_MPBGramsci	Produção técnica e documentos	Geração de pareceres, materiais e guias técnicos para difundir propostas como neutras. Os discursos dos documentos elaborados naturalizavam a proposta de política e, buscavam “neutralizar” a partir da despolitização do debate.

		As pesquisas produzidas eram encomendadas e tinham uma abordagem pragmática, baseada na técnica e, negação do conteúdo político da educação. Não mobilização de estudos e/ou pesquisas com viés crítico, sobretudo, negação da produção de conhecimento nacional, oriunda das universidades. Planos de aula, formações, manuais e plataformas produzidos por APH para escolas públicas aplicarem BNCC e Novo Ensino Médio
	Formação de professores, técnicos, gestores de secretarias de educação dos diferentes entes federados	Oferta de cursos de capacitação/trilhas de aprendizagem, construção de planos de ensino alinhados a BNCC; capacitação alinhada à BNCC como forma de moldar o senso comum e formar consenso
	Mobilização de experts e intelectuais orgânicos	Legitimação técnica e construção de direção cultural sobre a política curricular Inserção em espaços decisórios da sociedade política. Trânsito de intelectuais entre o setor público e o setor privado (ocupando funções importantes); Diálogo com Organizações Híbridas (Consed, Undime) para acessar redes de ensino e, ser reconhecido como ator legítimo no debate.
	Articulação e alianças com diferentes APH	Alianças com outras organizações privadas e empresariais para dar robustez ao projeto
	Atuação em conselhos e fóruns	Presença estratégica em espaços institucionais decisórios do Estado, orientando sobre a participação e, marginalização das críticas oriundas de vozes silenciadas das universidades - marginalização da crítica. Circulação coordenada de discursos por aparelhos privados de hegemonia como estratégia de guerra de posição.
	Incidência legislativa	Influência direta sobre leis e diretrizes (ex.: PNE, MP 746/2016)
	Mobilização midiática	Disputas discursivas com apelo à neutralidade e competência técnica
	Financiamento privado	Recursos de fundações garantem continuidade e expansão das ações que necessitam de recursos
	Formação de sujeitos ajustados ao mercado	Produção de subjetividades adaptadas à racionalidade empresarial hegemônica

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Como se observa no quadro acima, há uma combinação de repertórios adotados pelo Movimento Pela Base, que não se restringe aqueles mapeados por Abers, Tatagiba e

Serafim(2014) e Mancuso (2004; 2007), mas propõe uma combinação entre eles. Deste modo, se observa que não faz sentido nesta análise distinguir os repertórios, já que o MPB é um ator que mescla seus repertórios e, amplia as leituras já realizadas pelos autores mencionados. Além disso, como um ator que se ressignifica: o empresário que atua por meio das Fundações Empresariais articuladas, adota uma combinação de repertórios que extrapola distinções. O uso de uma combinação de “modos de fazer” contribui para difusão da ideia e construção do consenso. Ou seja, produzir influência, passa pela construção do consenso, o que necessariamente exige um conjunto de repertórios combinados. Contudo, pode-se adotar a ideia de uma “combinação de repertórios”, que mescla diferentes formas de produção de influência e construção do consenso. O MPB por meio da experiência nos indica que a dicotomia entre repertórios de ação de Movimentos Sociais e ações estratégicas típicas de empresários e grupos de interesse, não fazem sentido, pelo menos neste caso analisado.

Convém destacar, por fim, que as interações socioestatais, conforme sistematizado por Abers, Serafim e Tatagiba (2014), mostram que Estado e sociedade civil se conectam por meio de repertórios que combinam participação institucionalizada, parcerias, ocupação de cargos e mobilização. No entanto, esta tese buscou analisar como os atores empresariais ressignificam esses repertórios. Nosso argumento vai no sentido que a teoria gramsciana oferece um recurso analítico decisivo, ao evidenciar como o MPB, disputam consensos na sociedade civil e os institucionalizam no Estado.

CAMINHANDO PARA UMA SÍNTESE DOS “MODOS DE AGIR” DO MPB EM DIÁLOGO COM OS REFERENCIAIS ADOTADOS NA TESE:

Nesta breve seção, apresentamos um quadro síntese das ações tomadas pelo Movimento pela Base e dos conceitos que iluminam a análise do Movimento. O quadro constitui uma síntese dos repertórios mobilizados pelo MPB e permite compreender de maneira integrada como esse ator empresarial construiu sua capacidade de incidência sobre a Reforma da Política Curricular Nacional. Ao organizar práticas que envolvem simultaneamente a sociedade civil e a sociedade política, evidencia-se que

o MPB atua no âmbito do Estado ampliado, articulando repertórios híbridos que combinam elementos de movimentos sociais, técnicas empresariais e inovações próprias.

Os repertórios do MPB foram diversos. Sua criação como aparelho privado de hegemonia contou com a atuação de fundações empresariais como Lemann, Natura, Itaú Social, Ayrton Senna e Roberto Marinho, sendo a Fundação Lemann o núcleo dirigente, articulando recursos financeiros, intelectuais e controle de veículos estratégicos como a Nova Escola. A expansão e sobreposição de aparelhos privados de hegemonia produziu uma malha de organizações atuando em espiral, na qual sites, relatórios e materiais interligados reforçavam continuamente o consenso em torno da BNCC.

As alianças com instituições híbridas como CONSED e UNDIME garantiram trânsito entre sociedade civil e sociedade política, permitindo a realização de eventos estratégicos (seminários, reuniões técnicas, audiências) e mobilizações nacionais, como o Dia D da BNCC, acompanhado de roteiros e guias elaborados para as escolas. Foram ainda produzidos o Guia de Implementação da BNCC, vídeos, roteiros digitais e versões navegáveis que facilitaram a tradução das diretrizes em práticas cotidianas. A Associação Nova Escola desempenhou papel central ao difundir planos de aula, reportagens, entrevistas e materiais de formação conectados à BNCC, funcionando como um intelectual coletivo voltado a professores.

O Movimento também utilizou editoriais em jornais de grande circulação, reforçando a legitimidade pública da BNCC. Outro repertório fundamental foi o recrutamento e a circulação de intelectuais orgânicos, como Maria Helena Guimarães, Eduardo Deschamps, Guiomar Namó de Mello e Alice Ribeiro, entre MEC, CNE, fundações, UNDIME e universidades, promovendo conexões e legitimidade acadêmica. Esse processo foi sustentado por parcerias com entidades de pesquisa e consultoria, como CENPEC, CEDAC, CEIPE/FGV e Insper, além do financiamento de ações logísticas e operacionais (consultas, seminários, formações).

O quadro evidencia que o MPB mobilizou repertórios em diferentes momentos do ciclo de políticas: na definição da agenda, com dados e campanhas; na formulação de alternativas, por meio de grupos de trabalho e guias; na regulação e decisão, com presença em instâncias como o CNE e o Legislativo; e na implementação, por meio

do PNLD, planos de aula, consultorias e formações. Essa capacidade de articular múltiplas etapas mostra que o consenso não se restringe a um momento decisório, mas é continuamente produzido e reforçado em diversas arenas.

Quando observamos os repertórios descritos por Abers, Serafim e Tatagiba (2014) e Mancuso (2004,2007), é possível reconhecer dimensões relevantes da ação coletiva: a participação em arenas institucionais, a política de proximidade, a elaboração de documentos, o contato direto e indireto com tomadores de decisão, a produção de campanhas e a presença em espaços formais de deliberação. Esses referenciais ajudam a identificar práticas concretas de incidência, sobretudo aquelas mais visíveis nas interações com o Estado.

Contudo, ao olhar para o caso do MPB, percebe-se que tais categorias não são suficientes para abarcar a complexidade das ações. Os conceitos gramscianos permitem compreender como o movimento empresarial não apenas acessou instituições estatais, mas construiu hegemonia na sociedade civil, que antecedeu e sustentou a institucionalização da BNCC e da Reforma do Ensino Médio. A criação do MPB como APH, a expansão em espiral de aparelhos como a Nova Escola e os observatórios, a mobilização de intelectuais orgânicos e a produção de consensos pedagógicos e simbólicos revelam práticas que ultrapassam os limites da ação institucionalizada ou do lobby tradicional.

A chave gramsciana ilumina como o MPB combinou guerra de posição na sociedade civil com ocupação institucional na sociedade política, operando no interior do Estado ampliado. Ao mesmo tempo em que participou de conselhos, grupos de trabalho e audiências, o movimento investiu na formação de professores, na mobilização de gestores e na difusão de discursos universalizantes em veículos midiáticos. É nessa articulação que se revela a força da teoria de Gramsci: compreender que a hegemonia não se constrói apenas em instâncias formais de decisão, mas também na capacidade de naturalizar interesses privados como se fossem universais.

Assim, o quadro mostra que, embora as contribuições de Abers, Serafim e Tatagiba ou de Mancuso sejam úteis para mapear repertórios de ação coletiva e estratégias empresariais de defesa de interesses, é o referencial gramsciano que oferece a chave mais abrangente para interpretar o MPB. Ao destacar a importância

da sociedade civil, a centralidade dos intelectuais orgânicos e a relação dinâmica entre consenso e coerção, Gramsci permite compreender o MPB não apenas como um ator de advocacy, mas como parte de um projeto de hegemonia que redefiniu práticas de ação coletiva e consolidou a Reforma da Política Curricular no Brasil.

Pode-se afirmar que a Reforma da Política Curricular Nacional saiu com a marca do Movimento pela Base, revelando como os empresários têm ressignificado sua forma de atuar na arena educacional. Esse poderoso ator coletivo mobilizou repertórios que extrapolam as lentes tradicionais de análise e, por isso, desafiam os referenciais disponíveis para compreender sua incidência. Por essa razão, propomos o conceito de performances de hegemonia, inspirado no diálogo entre Charles Tilly e Antonio Gramsci, e definido como práticas políticas, simbólicas e relacionais, encenadas por aparelhos privados de hegemonia (APH), que buscam naturalizar projetos societários, construir consenso e legitimar agendas no interior da sociedade civil e em sua articulação com a sociedade política. De Tilly, recupera-se a noção de performance como encenação pública, historicamente aprendida e reconfigurada; de Gramsci, a centralidade da disputa pela hegemonia como direção moral e intelectual da sociedade. Diferem, portanto, dos repertórios clássicos de ação coletiva, porque não pressupõem necessariamente o conflito aberto, e vão além das estratégias empresariais de lobby ou advocacy, pois envolvem a produção de sentidos, a pedagogia política e a encenação pública da neutralidade e da cientificidade.

No caso do MPB, essas performances se materializaram na escolha de públicos estratégicos a serem atingidos – especialmente professores, diretores, técnicos e gestores da burocracia educacional – convertidos em alvo preferencial de convencimento e formação. Essa escolha não foi aleatória: ao produzir materiais pedagógicos, guias de implementação e planos de aula, o Movimento buscou amortecer resistências e organizar o consenso entre aqueles responsáveis por colocar a Reforma em prática, de modo que a adesão fosse internalizada “na cabeça” dos profissionais da educação. Assim, o conceito de performances de hegemonia ilumina como o MPB encenou neutralidade e cientificidade, construiu legitimidade social e consolidou uma Reforma que, embora estatal em sua forma, traz a face e os interesses de um projeto empresarial.

Esse conceito será retomado na conclusão, onde também discutiremos os objetivos da tese, suas contribuições e os limites da análise.

Ações do MPB	Categorias de Gramsci	Repertórios mapeados por Abers, Serafim & Tatagiba (2014)	Técnicas, táticas e estratégias por Mancuso (2007)
Criação do MPB (2013/2014) como estrutura coletiva empresarial voltada à BNCC	Constituição de Aparelho Privado de Hegemonia; formação de bloco histórico; início da guerra de posição	–	–
Fundação Lemann como núcleo dirigente do bloco, financiando, articulando intelectuais e controlando a Nova Escola	Direção intelectual e moral; intelectuais orgânicos coletivos	Coalizões em rede; Instrumentação	Recursos financeiros; Formação de coalizões
Empresariado articulado coletivamente para incidir na política	Capacidade de organização coletiva; bloco social dirigente	Ação coletiva em rede	Formação de coalizões
Expansão e sobreposição de APHs (TPE, Lemann, Natura, Itaú Social, IAS, Roberto Marinho) atuando em espiral, interligando sites, materiais e campanhas	Multiplicação de APHs; hegemonia cultural; atuação combinada na sociedade civil	Comunicação em rede; coalizões multissetoriais	mídia e lobby
Atuação não aparente dos empresários, ocultos atrás de fundações	APHs empresariais como mediadores do consenso	–	Defesa indireta de interesses
Alianças com CONSED e UNDIME (instituições híbridas) articulando sociedade civil ↔ sociedade política	Estado ampliado; mediação entre sociedade civil e sociedade política	Participação institucionalizada	Presença em organismos
Eventos estratégicos (seminários, reuniões técnicas, audiências públicas) junto a MEC, CNE, CONSED, UNDIME e fundações	Guerra de posição; ocupação de espaços decisórios	Arenas participativas; coprodução de políticas	Presença em organismos; Contato direto

Dia D da BNCC – mobilização nacional com roteiros e guias para escolas	Educação do consenso; direção moral	Formação continuada; Coordenação federativa	Divulgação pública/mídia
Guia de Implementação da BNCC e materiais técnicos em coautoria com MEC/CONSED/UNDIME	Tradução; intelectuais orgânicos difundindo hegemonia	Instrumentação da política; Tradução em ação	Elaboração/publicação de documentos
Produção de vídeos, versões navegáveis e roteiros digitais no site do MPB	Tradução; hegemonia cultural	Capacidades comunicacionais	Divulgação digital
Atuação da Nova Escola – reportagens, planos de aula, entrevistas, materiais formativos	Intelectuais orgânicos coletivos; hegemonia cultural; tradução	Capilarização de repertórios; Aprendizagem entre pares; Public advocacy	Divulgação pela mídia; Elaboração de materiais
Uso de editoriais em grandes jornais (Folha, O Globo, Estadão) para legitimar a BNCC e pressionar decisores	Hegemonia cultural; universalização do particular		Divulgação pública; Pressão indireta
Circulação e recrutamento de intelectuais orgânicos (Maria Helena, Deschamps, Guiomar, Alice Ribeiro etc.) em MEC, CNE, fundações, UNDIME, universidades	Intelectuais orgânicos; transformismo; bloco histórico em movimento	Redes de especialistas; Ocupação de cargos	consultorias
Parcerias com entidades acadêmicas e de consultoria (CENPEC, CEDAC, CEIPE/FGV, Insper) para dar legitimidade técnica	Intelectuais orgânicos; busca de legitimidade científica	Coprodução de políticas; Instrumentação	Produção de relatórios técnicos
Tradução de dados técnicos em narrativas acessíveis (ex.: IDEB, relatórios, evidências)	Tradução; direção intelectual	Uso estratégico da informação	Elaboração/publicação de documentos
Conexão com gestores estaduais e municipais – acesso às redes de ensino e técnicos das secretarias	Estado ampliado; guerra de posição no território	Política de proximidade	Contato direto; Lobby

Financiamento da logística (audiências, seminários, consultas, eventos) pelas fundações empresariais	Capilaridade material da hegemonia; força + consenso	Recursos de coalizões	Recursos privados para ação
Campanhas midiáticas/publicitárias (mitos e fatos, BNCC na prática, vídeos institucionais)	Hegemonia cultural; direção moral		Divulgação pela mídia
Discurso universalizante (“qualidade”, “competências”, “consenso técnico”, “despolitização”)	Universalização do particular; educação do consenso		Divulgação pública
Convencimento de professores e opinião pública – governar com consentimento dos governados	Hegemonia; direção intelectual e moral	Mobilização simbólica; Formação continuada	Divulgação pública/mídia
Atuação ao longo de todo o ciclo da política (formação da agenda → definição de alternativas → implementação)	Projeto de hegemonia; guerra de posição	Repertórios múltiplos combinados	Diversas formas (documentos, mídia, lobby, coalizões)
Grupos agindo organicamente e articulados (ações combinadas de fundações, MPB, CONSED, UNDIME, Nova Escola)	Bloco histórico em ação; frente única		lobby e comunicação

Elaborado pelo autor, 2025.

10 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS: PERFORMANCES DE HEGEMONIA E A INCIDÊNCIA DO MOVIMENTO PELA BASE NA REFORMA DA POLÍTICA CURRICULAR NACIONAL

O problema central desta tese foi formulado da seguinte maneira: como o Movimento Pela Base (MPB) constrói sua atuação para incidir sobre a formulação de uma política pública, em especial a Reforma da Política Curricular Nacional? Essa questão exige ultrapassar explicações tradicionais sobre ação empresarial ou mobilização social, uma vez que o MPB articula práticas que não se enquadram inteiramente em nenhuma dessas análises.

No primeiro capítulo, a revisão da literatura mostrou que há abundantes estudos sobre a atuação empresarial nas políticas públicas, assim como análises sobre repertórios de ação coletiva. Entretanto, evidenciou-se uma lacuna: a pouca atenção dedicada a movimentos empresariais organizados como o MPB, que atuam no campo educacional articulando suas ações na sociedade civil e envolvendo, de modo dialético a sociedade política. A literatura sobre movimentos sociais explica como grupos subalternos constroem repertórios para disputar espaço político (TILLY, 1978; TARROW, 1998), mas parte do pressuposto do confronto aberto. Já os estudos sobre empresariado (MANCUSO, 2004; DINIZ, 2010) concentram-se em estratégias e táticas como lobby e advocacy, sem apreender a complexidade das práticas híbridas, relacionais e simbólicas que marcam o caso do MPB.

O capítulo seguinte explorou a noção de repertórios de ação empregada na análise de movimentos sociais, mostrando como práticas se cristalizam historicamente e são ressignificadas conforme as conjunturas (ABERS; SERAFIM; TATAGIBA, 2014). Esse arcabouço é útil para identificar padrões, mas insuficiente para explicar atores empresariais que, em vez de contestar o Estado, atuam em associação com ele, encenando consensos e produzindo legitimidade social.

Na sequência, a tese apresentou a potencialidade de Gramsci como recurso analítico, destacando como suas categorias: hegemonia, sociedade civil, sociedade política, bloco histórico, aparelhos privados de hegemonia e intelectuais orgânicos, permitem ampliar a análise para além dos repertórios de ação (Abers, Serafim, Tatagiba, 2014) e das técnicas, táticas e estratégias (MANCUSO, 2004, 2007). Gramsci ajuda a compreender que a hegemonia não está determinada apenas pela

base estrutural e econômica, mas é fruto da articulação entre coerção e consenso, mediada por instituições, intelectuais e aparelhos que atuam na sociedade civil. Como lembra o autor (GRAMSCI, 2022, C.13, p. 40), a hegemonia pressupõe a capacidade de um grupo organizar uma “vontade coletiva” por meio da combinação entre direção intelectual e moral e domínio político, sendo essa combinação permanentemente disputada.

As evidências da pesquisa mostram que o MPB mobiliza um repertório híbrido, combinando práticas de movimentos sociais com estratégias empresariais, mas também desenvolvendo formas de ação que atravessam o Estado e a sociedade civil. Suas iniciativas, como eventos, formações, produção de materiais técnicos e rituais de legitimação, funcionam como mecanismos de convencimento e moldagem da opinião pública, operando sobretudo por meio de aparelhos privados de hegemonia (APH) voltados à construção de consensos. Enquanto Tatagiba, Abers e Serafim (2014) e Mancuso (2004, 2007) oferecem instrumentos importantes para compreender a interação entre sociedade e Estado, a perspectiva gramsciana permite ampliar a análise, evidenciando que as disputas do MPB se dão simultaneamente dentro e fora das instituições estatais e, de forma decisiva, no terreno da sociedade civil, em articulação constante com a sociedade política. Nesse processo, o Movimento vai além da busca por vantagens setoriais ao investir na produção de conhecimento, no uso intensivo da mídia e na consolidação de consensos interinstitucionais com atores como Consed e Undime, ressignificando continuamente suas ações de acordo com as conjunturas políticas e institucionais, o que reforça seu caráter inovador em relação às práticas tradicionais do empresariado.

Para compreender essa especificidade, propomos a noção de performances de hegemonia. Diferentemente dos repertórios clássicos, mais associados ao conflito, ou das estratégias empresariais, restritas ao cálculo instrumental, as performances de hegemonia são práticas políticas, simbólicas e relacionais encenadas por aparelhos privados de hegemonia (APH) que buscam naturalizar agendas e construir legitimidade. O termo performance é aqui mobilizado para captar tanto a dimensão da encenação pública, que produz imagens de neutralidade, cientificidade e imparcialidade, quanto a dimensão relacional, dirigida simultaneamente à sociedade civil e à sociedade política, na chave do Estado ampliado gramsciano.

Gramsci (2022, C.13, p. 83) lembra que as ideias que se tornam dominantes não nascem espontaneamente, mas possuem “um centro de formação, de irradiação, de difusão, de persuasão”, elaborado por grupos ou individualidades que as apresentam como expressão política de seu tempo. O MPB atua justamente nesse registro: organiza a produção de conhecimento, difunde materiais e formações e mobiliza intelectuais orgânicos para apresentar sua agenda como inevitável e universal. Como observa Fontes (2010, p. 136), o consenso se consolida em duas direções: “dos aparelhos privados de hegemonia em direção à ocupação de instâncias estatais e, em sentido inverso, do Estado em direção ao fortalecimento da direção imposta pelas frações de classe dominantes através da sociedade civil”. É nesse trânsito entre sociedade civil e sociedade política que se configuram as performances de hegemonia.

As evidências empíricas da tese mostram que tais performances se materializam em múltiplas frentes: a formação de gestores e professores, traduzindo concepções curriculares empresariais em linguagem pedagógica; os eventos públicos, como o “Dia D” da BNCC, que funcionam como rituais de legitimação; a produção de materiais técnicos que performam neutralidade; as alianças com Consed e Undime, que encenam a incorporação da sociedade civil organizada; e a ocupação de posições em conselhos e órgãos estatais, que transformam consensos previamente construídos em normas e regulamentos.

O processo de incidência do MPB pode ser compreendido a partir de quatro elementos centrais. Em primeiro lugar, destacam-se as interações entre sociedade e Estado, nas quais o Movimento atua por dentro e por fora das instituições, articulando-se com a UNDIME e o CONSED, influenciando o CNE e o Legislativo e ocupando espaços em consultorias e grupos de trabalho interinstitucionais. Em segundo lugar, observa-se o envolvimento da sociedade civil, mobilizada por meio de mídia especializada, comunidades de prática, campanhas e materiais didáticos que educam o consenso e instrumentalizam os implementadores. O terceiro elemento refere-se à atuação em diferentes etapas do ciclo de políticas, com repertórios voltados à definição da agenda (via produção de dados e uso da mídia), à formulação de alternativas (grupos de trabalho e guias), à decisão e regulação (CNE e Legislativo) e à implementação (PNLD, planos de aula, consultorias e formações). Por fim, merece destaque a seleção do público sobre o qual o MPB buscou concentrar esforços:

burocratas das políticas educacionais e os futuros implementadores, principais alvos de sua estratégia de convencimento e difusão.

A tese sustenta, portanto, que o MPB não é apenas um articulador de lobby ou um fórum técnico: ele opera como um aparelho privado de hegemonia (APH) empresarial, criado e coordenado por fundações e institutos para dirigir intelectualmente e moralmente o debate curricular e incidir sobre o Estado por meio da sociedade civil. Isto é, no âmbito do Estado ampliado (GRAMSCI, 2011). Essa chave gramsciana permite enxergar que a BNCC não avança apenas por decisões formais, mas por uma guerra de posição travada nas escolas, redes e mídias especializadas, em que se educa o consenso, se traduz a reforma em rotinas e se neutralizam resistências antes e durante a regulação estatal (TARLAU; MOELLER, 2020; FERREIRA; SANTOS, 2020; CÓSTOLA; BORGHI, 2018).

Em termos analíticos, Gramsci é indispensável por cinco razões que as abordagens convencionais não captam integralmente: (1) mostra a centralidade do Estado ampliado, superando a separação estanque entre Estado e sociedade; (2) explica a produção de consenso como direção intelectual e moral; (3) permite entender o papel dos intelectuais orgânicos e a lógica da guerra de posição; (4) oferece a categoria de tradução, útil para analisar como o MPB converte um projeto político em instrumentos pedagógicos e administrativos; e (5) integra a hibridização de repertórios, articulando lobby, advocacy, participação institucionalizada e construção de hegemonia.

Dessa forma, o conceito de performances de hegemonia emerge como uma categoria analítica necessária para compreender a ação do MPB. Ele evidencia que a hegemonia não se dá apenas na esfera estatal, mas se constrói na sociedade civil, em redes híbridas e em práticas cotidianas de convencimento, tradução e instrumentação. O MPB exemplifica como um movimento corporativo empresarial pode se tornar ator-chave na formulação e implementação de políticas, operando não contra o Estado, mas com o Estado e com a sociedade civil, na busca por institucionalizar interesses privados como se fossem universais. Ao propor o conceito de performances de hegemonia, esta tese reconhece que tal formulação pode suscitar críticas quanto à sua fundamentação e alcance. Compreendemos o conceito de performances de hegemonia como práticas políticas, simbólicas e relacionais, encenadas por aparelhos privados de hegemonia (APH), que buscam naturalizar

projetos societários, construir consenso e legitimar agendas no interior da sociedade civil e em sua articulação com a sociedade política. Diferem dos repertórios clássicos de ação coletiva (Tilly, Tarrow), porque não pressupõem necessariamente o conflito aberto, e vão além das estratégias empresariais tradicionais de lobby e advocacy (Mancuso), pois envolvem a produção de sentidos, a pedagogia política e a encenação pública da neutralidade e da cientificidade. O termo *performance* é mobilizado em diálogo com Tilly para indicar a dimensão encenatória, histórica e relacional das ações, enquanto o adjetivo *de hegemonia* ancora a categoria na tradição gramsciana, evidenciando que essas práticas têm como horizonte a disputa pela direção moral e intelectual da sociedade.

Assim, as performances de hegemonia expressam um modo de agir que combina técnicas empresariais, repertórios de movimentos sociais e inovações próprias, operando no Estado ampliado por meio de eventos, formações, produção de materiais técnicos, alianças interinstitucionais e ocupação de espaços decisórios. Trata-se de um conceito que busca captar a totalidade da ação empresarial organizada no caso do Movimento Pela Base, iluminando como interesses privados se projetam como universais ao se materializarem em consensos, normas e políticas públicas.

O uso deste conceito, aqui realizado não constitui mero empréstimo conceitual, mas sim uma ressignificação analítica: em Tilly, as performances remetem a encenações públicas, historicamente aprendidas e reconfiguradas; no caso do Movimento pela Base, tais performances se materializam em rituais de legitimação, formações, eventos públicos e produção de materiais técnicos que dramatizam neutralidade e produzem consenso. Trata-se, portanto, de ampliar o alcance do conceito, sem descaracterizá-lo.

Argumenta-se que a literatura de Abers, Tatagiba e Serafim, bem como Mancuso embora fundamentais, são insuficientes para compreender a ação empresarial quando esta se organiza de modo a produzir legitimidade social e institucional. Os repertórios clássicos pressupõem conflito aberto e as estratégias empresariais tendem a privilegiar o cálculo instrumental; as performances de hegemonia, em contraste, permitem captar práticas políticas, simbólicas e pedagógicas que, ao mesmo tempo, encenam neutralidade, educam o consenso e naturalizam interesses privados como universais.

Outra questão refere-se à compatibilidade entre Tilly e Gramsci. Ambos partem de tradições distintas, mas a aproximação proposta nesta pesquisa é precisamente o elemento inovador: ao vincular *performance* à noção gramsciana de hegemonia, evidencia-se que as ações do MPB não se limitam à defesa de interesses imediatos, mas consistem em práticas que produzem consensos, educam o senso comum e ocupam posições no Estado ampliado. Essa articulação teórica mostra-se coerente com o caráter relacional da obra de Gramsci, que recusa determinismos (como o economicismo vulgar) e analisa a totalidade das lutas políticas.

Do ponto de vista empírico, buscou-se demonstrar que o MPB efetivamente realiza performances de hegemonia, materializadas em múltiplas práticas: formações para gestores e professores, que traduzem concepções curriculares em linguagem pedagógica; eventos públicos como o “Dia D” da BNCC, configurados como rituais de legitimação; a produção de materiais técnicos e guias que performam cientificidade e imparcialidade; as alianças com Consed e Undime, que encenam a participação da sociedade civil organizada; e a ocupação de espaços institucionais no CNE e no MEC, transformando consensos previamente construídos em normas oficiais. Evidências como essas reforçam a pertinência do conceito proposto.

Por fim, reconhece-se que performances de hegemonia emerge do estudo de caso aqui desenvolvido e não pretende oferecer uma chave interpretativa universal. Sua função é iluminar dimensões pouco exploradas da ação empresarial, tornando visível a encenação pública, pedagógica e simbólica que sustenta sua capacidade de incidência. Assim, a categoria proposta constitui uma contribuição analítica inovadora às Ciências Sociais, permitindo compreender como aparelhos privados de hegemonia empresarial constroem legitimidade e transformam interesses particulares em projetos político-educacionais apresentados como universais e inevitáveis – atendendo a um pressuposto gramsciano que reforça a importância de governar com o consentimento dos governados.

Encerrando, é preciso reconhecer que há uma variedade de formas de ação coletiva, e o caso do Movimento Pela Base mostra que os empresários inovam em seus modos de organização e incidência política. A experiência do MPB revela que elites econômicas podem se articular como movimento, mobilizando recursos simbólicos, técnicos e relacionais para disputar e conquistar hegemonia no campo educacional. Essa constatação abre uma agenda de pesquisa que demanda maior

atenção nas Ciências Sociais: compreender a participação de atores não estatais, especialmente empresariais, na definição de políticas públicas, investigando não apenas seus interesses, mas sobretudo os mecanismos e repertórios por meio dos quais constroem consensos e naturalizam projetos de classe.

Com a conquista da hegemonia, ainda que em seu exercício temporário, o MPB conseguiu institucionalizar o projeto que pretendia, de modo que a Reforma da Política Curricular Nacional foi não apenas aprovada, mas consolidada pelo Estado. Nesse processo, cumpriu-se a função educativa do Estado, que, em articulação com a sociedade civil, contribuiu para a criação de uma política que pode construir novos padrões de sociabilidade, direcionando a sociedade. Como ensinou Gramsci, governar significa também contar com o consenso ativo dos governados, consenso este que precisa ser organizado. A pesquisa identificou que o MPB foi capaz de organizar esse consenso e governar pedagogicamente a sociedade civil, de modo a garantir que seu projeto político fosse materializado.

Assim, a tese propõe uma contribuição original: compreender a atuação do MPB como performances de hegemonia, categoria que ajuda a captar a totalidade da ação empresarial na política pública. Mas, ao mesmo tempo, deixa uma provocação: é preciso mais pesquisas que ampliem esse olhar, que somem a esta e a outras investigações, para que se compreenda com maior profundidade como atores empresariais e outros não estatais têm atuado para incidir sobre políticas públicas no Brasil contemporâneo.

Por fim, é importante destacar que, em 2024, parte da Reforma da Política Curricular Nacional foi revista: a Lei nº 13.415/2017, que reorganizava o Ensino Médio, sofreu alterações significativas. Esse movimento evidencia que a hegemonia não é dada, mas constantemente disputada, revelando o embate permanente entre diferentes projetos societários pela direção política da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABERS, R.; SERAFIM, L.; TATAGIBA, L.. Repertórios de interação estado-sociedade em um estado heterogêneo: a experiência na Era Lula. **Dados**, [s. l.], v. 57, n. 2, p. 325–357, abr. 2014.
- ACANDA, J. L. **Sociedade civil e hegemonia**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.
- ACOSTA, T.; GALLO, S. A educação em disputa no Brasil contemporâneo: entre os estudos de gênero, a dita ideologia de gênero e a produção de uma ‘ideologia de gênese’. **Educação**, [s. l.], v. 45, p. 1-28, 2020.
- ADRIÃO, T., PERONI, V. M. V. A educação pública e sua relação com o setor privado: implicações para a democracia educacional. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, DF, v. 3, n. 4, p. 107-116, jan./jun. 2009.
- ADRIÃO, T.; PERONI, V. (org.). **O público e o privado na educação**: interfaces entre estado e sociedade. São Paulo: Xamã, 2005.
- AFONSO, A. J. Reforma do estado e políticas educacionais: entre a crise do estado-nação e a emergência da regulação supranacional. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 22, p. 15-32, 2001.
- AFONSO, A. J. Um olhar sociológico em torno da accountability em educação. In: ESTEBAN, M. T.; AFONSO, A. J. (org.). **Olhares e interfaces**: reflexões críticas sobre a avaliação. São Paulo: Cortez. 2010. p. 147-170.
- AGUIAR, M. A. da S. Política educacional e a Base Nacional Comum Curricular: o processo de formulação em questão. **Currículo sem Fronteiras**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 722-738, 2018.
- AGUIAR, M. A. S. Reformas conservadoras e a “nova educação”: orientações hegemônicas no MEC e no CNE. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 40, 2019.
- AGUIAR, M. A. S.; DOURADO, L. F.. **A BNCC na contramão do PNE 2014-2024**: avaliação e perspectivas. Recife: Anpae, 2018.
- ALONSO, A. Repertório, segundo Charles Tilly: história de um conceito. **Sociologia & Antropologia**, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 21–41, jun. 2012.
- APPLE, M. W. **Educação e poder**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- ARAUJO, H. G. A nova filantropia e a Base Nacional Comum Curricular: a política investigada por redes. 2022. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.
- ASSOCIAÇÃO DE JORNALISTAS DA EDUCAÇÃO (JEDUCA). **Quem somos**. In: JEDUCA, [2023?]. Disponível em: <https://jeduca.org.br/a-associacao>. Acesso em: 08 abr. 2025.

AVELAR, M. BALL, S. J. Mapping new philanthropy and the heterarchical state: the Mobilization for the National Learning Standards in Brazil. **International Journal of Educational Development**, [s. l.], v. 64, p. 65-73, 2019.

ÁVILA, J. B. D. As influências dos agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2018.

BAIRD, M. F. Da hegemonia sanitarista ao predomínio liberal: investigando os fatores que impediram uma inflexão liberal na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) (2004-2014). **Dados**, [s. l.], v. 62, n. 4, p. e20180295, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/dados/a/9DBRSJs6mKYP3NgFxp8nx8G/?lang=pt>. Acesso em: 07 abr. 2025.

BRASIL, F. G.; CAPELLA, A. C. N. O processo de agenda-setting para os estudos das políticas públicas. **RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, [s. l.], v. 1, n. 1, 2015. DOI: 10.18829/rp3.v1i1.15903. Disponível em:

<https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/14576>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 05 abr. 2025.

BRASIL. **Lei n. 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Altera as Leis n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm. Acesso em: 05 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed). União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME). **BNCC na escola**: guia para gestores escolares. Orientações para formação continuada e revisão do projeto pedagógico. à luz dos novos currículos. Brasília, DF: MEC; Consed; UNDIME, [2019?]. Disponível em: https://undime.org.br/uploads/documentos/phpxSmjJI_5df923f8969f1.pdf. Acesso em: 07 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. **Por uma política curricular para a educação básica**: contribuição ao debate da base nacional comum a partir do direito à aprendizagem e ao desenvolvimento. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: <https://formacao professor.com/wp->

content/uploads/2019/11/direitosaaprendizagem_versaoseb_03julho.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: p05 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação; CONSED; UNDIME; UNCME; FNCEE. Guia de implementação da Base Nacional Comum Curricular: orientações para o processo de implementação da BNCC. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: <https://www.consed.org.br/storage/download/5c193c4d33bc1.pdf>. Acesso em: 10 de janeiro de 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de cultura e política**, [s. l.], p. 49-95, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 50, p. 112-116, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma abordagem pragmática para a intervenção do Estado: o caso brasileiro. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 5- 19, 1991.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (org.). **O público não-estatal na reforma do estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CAETANO, M. R. A Base Nacional Comum Curricular e os sujeitos que direcionam a política educacional brasileira. **Contrapontos**, Florianópolis, v. 19, n. 2, p. 132-141, jan. 2019. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-71142019000200132&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 jan. 2025.

CAETANO, M. R. Agora o Brasil tem uma Base! A BNCC e as influências do setor empresarial: que Base? **Educação em Revista**, Marília, v. 21, n. 2, p. 65-82, 2020. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/9993>. Acesso em: 10 jan. 2025.

CAETANO, M. R. As reformas educativas globais e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). **Textura - Revista de Educação e Letras**, Canoas, v. 22, n. 50, 2020.

CAETANO, M. R. C.; PERONI, V. M. V. Relações entre o público e o privado na educação brasileira: neoliberalismo e neoconservadorismo: projetos em disputa. **Revista Trabalho Necessário**, [s. l.], v. 20, n. 42, p. 01-26, 22 jul. 2022.

CAETANO, M. R. Os sujeitos e a proposta educacional da Base Nacional Comum Curricular: entre o público e o privado. **Teoria e Prática da Educação**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 118-136, 2019.

CAETANO, M. R. Relações entre o público e o privado: influências do setor privado na gestão da educação pública. E agora? **O público e o Privado**, [s. l.], v. 1, p. 209-226, 2017.

CAMILO, C. Cinco dicas para participar das audiências públicas da Base. In. NOVA Escola. São Paulo, 26 jul. 2017. Disponível em:

<https://novaescola.org.br/conteudo/5306/cinco-dicas-para-participar-das-audiencias-publicas-da-base>. Acesso em: 12 maio 2024.

CAPELLA, A. C. N. **Formulação de políticas públicas**. Brasília, DF: ENAP, 2018.

CAPELLA, A. C. N. **O processo de agenda setting na reforma da administração pública (1995-2002)**. 2004. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal São Carlos, São Carlos, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/items/e9d961eb-b872-40d0-af31-ce3af65fd6c9>. Acesso em: 14 mar. 2024.

CARINHATO, P. H. Neoliberalismo, reforma do Estado e políticas sociais nas últimas décadas do século XX no Brasil. **Revista Aurora**, [s. l.], v. 2, n. 1, 2008.

CARLOS, E.; DOWBOR, M. ALBUQUERQUE, M. C. Movimentos sociais e seus efeitos nas políticas públicas: balanço do debate e proposições analíticas. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 17, p. 360-378, 2017.

CARVALHO, J. M. A.; DARBILLY, L. V. C.; CASTRO, B. S. Os conflitos em torno da política de reforma do ensino médio no contexto brasileiro: uma análise à luz do modelo de múltiplos fluxos. In: CONGRESO RED PILARES, 5., 2018, Santiago. **Anais** [...]. Santiago: Red Pilares, 2018.

CARVALHO, J. M.; LOURENÇO, S. G. O silenciamento. **Pro-Posições**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 235-258. 2018.

CARVALHO, José Mauricio Avilla. **Educação em disputa**: uma análise sobre os conflitos decorrentes da reforma do ensino médio no Brasil sob o prisma do modelo de coalizões de defesa. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2019.

CÁSSIO, F. Participação e participacionismo na construção da Base Nacional Comum Curricular. **Nexo**, São Paulo, 2 dez.2017. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/ensaio/2017/Participa%C3%A7%C3%A3o-e-participacionismo-na-constru%C3%A7%C3%A3o-da-Base-Nacional-Comum-Curricular>. Acesso em: 13 ago. 2019.

CLEMENTINO, A. M.; OLIVEIRA, D. A. Tensões e contradições das políticas educacionais dos governos de Lula e Dilma Rousseff: aprendendo com as lições do passado. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 18, e22022, 2023. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-43092023000100149&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 14 jun. 2024.

CONSED quer capacitar futuros jornalistas para a pauta de educação. In: CONSED. [S. l.], 2 fev. 2013. Disponível em: <https://www.consed.org.br/noticia/consed-e-santillana-querem-capacitar-futuros-jornalistas-para-a-pauta-de-educacao>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO (CONSED); UNIÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO (UNDIME). **Guia de implementação da Base Nacional Comum Curricular**: orientações para o

processo de implementação da BNCC. Brasília, DF: Consed; Undime, 2018. Disponível em: <https://www.consed.org.br/storage/download/5c193c4d33bc1.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2025.

CONSELHO NACIONAL DOS SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO (CONSED).

Estatuto social: texto consolidado a partir da reforma estatutária aprovada no dia 07 de junho de 2024 [...]. Brasília, DF: Consed, 2024. Disponível em: [yMCdCRZPqMzo1wAv8S82mXVSvJmRagJ3pThzl70S.pdf](https://www.consed.org.br/storage/download/yMCdCRZPqMzo1wAv8S82mXVSvJmRagJ3pThzl70S.pdf) (consed.org.br). Acesso em: 07 abr. 2025.

COSSIO, M. F.; SCHERER, S. S. Governança em rede e parcerias público-privadas em educação no estado do RS. **Contrapontos**, Florianópolis. v. 19, n. 2, p. 71-92. 2019. DOI: <https://doi.org/10.14210/contrapontos.v19n2.p71-92>.

COSTA, M. O. Contrarreformas, nova gestão pública e relações público-privadas: mapeando conceitos, tendências e influências na educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 35, n. 1, p. 159-179, jan. 2019. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2447-41932019000100159&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 maio 2024. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol1n12019.89875>.

COSTA, M. O.; SILVA, L. A. educação e democracia: Base Nacional Comum Curricular e novo ensino médio sob a ótica de entidades acadêmicas da área educacional. *Revista Brasileira*, [s. l.], v. 24, 2019.

COSTA, V. S. S. **Base Nacional Comum Curricular como política de regulação do currículo, da dimensão global ao local:** o que pensam os professores? 2018. Tese (Doutorado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

CÓSTOLA, A. **“Onde tem base, tem movimento” empresarial:** análise da atuação dos atores privados do Movimento pela Base Nacional Comum. 2021. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, São Carlos, 2021.

COSTOLA, A.; BORGHI, R. F. Os reformadores empresariais e as políticas educacionais: análise do Movimento Todos Pela Base Nacional Comum. **RPGE–Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp. 3, p. 1313-1324, dez., 2018. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11889/7914>. Acesso em: 07 abr. 2025.

COUTINHO, C. N. **Gramsci:** um estudo sobre seu pensamento político. Cidade: editora, 1999.

COUTINHO, N. C. **O leitor de Gramsci.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

CRUZ, L.; SILVA, M. R. da. Versões de uma base: disputas, continuidade e rupturas na produção da BNCC do ensino médio. **Revista Espaço do Currículo**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 1–14, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/62580>. Acesso em: 31 mar. 2025.

D'ÁVILA, J. B.; LIMA, M. F. Agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular. **Educação em Debate**, Fortaleza, ano 42, n. 82, p. 55-72, maio/ago. 2020. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/54649/1/2020_art_jbdavilamflima.pdf#page=10.12. Acesso em: 07 abr. 2025.

DAL AGRO, C. B.; KLANN, R. C. Novo olhar ao *board interlocking*: evidências a partir das redes sociais corporativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 121-141, jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ySSJtWWkkMgpdDHcp9qJK7d/?lang=pt>. Acesso em: 07 abr. 2025.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

D'AVILA, J. B.; LIMA, M. F. Agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular. **Revista Educação em Debate**, Fortaleza, ano 42, n. 82, p. 55-72, maio/ago. 2020.

DENZIN, N. K. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. 2. ed. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

DIA D da Base Nacional Comum Curricular mobiliza educadores no Rio Grande Sul. In: CONSED. [S. l.], 15 mar. 2018. Disponível em: <https://www.consed.org.br/noticia/dia-d-da-base-nacional-comum-curricular-mobiliza-educadores-no-rio-grande-sul-3>. Acesso em: 12 mar. 2024.

DOMICIANO, C.; ADRIÃO, T. Privatização da e na educação infantil: perspectivas em diálogo. **Educação em Revista**, [s. l.], 6, p. e000136, 2020.

DOURADO, L. F. Reforma do estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, p. 234-252, 2002.

DOURADO, L.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, maio/ago. 2009. p. 201-215.

FARIA, C. G. M. **A privatização da política educacional brasileira**: o papel do Movimento pela Base Nacional Comum na ampliação do modelo de governança de Estado. 2022. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

FARIAS, A. M. 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**, Ponta Grossa, v. 18, e20670, 2023. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-43092023000100102&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 26 dez. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5212/praxeduc.v.18.20670.002>.

FERREIRA, F. S.; SANTOS, F. A. As estratégias do Movimento Pela Base na construção da BNCC: consenso e privatização. **DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, Araraquara, v. 22, n. 1, p. 189-208, 2020.

FERRETTI, C. J.. A reforma do ensino médio e sua questionável concepção de qualidade da educação. **Estudos Avançados**, [s. l.], v. 32, n. 93, p. 25–42, maio 2018.

FLEURY, S. Concertação e efetividade da ação política: o conselho de desenvolvimento econômico e social no governo Lula. In: CONGRESO INTERNACIONAL DA CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2013, Panamá. **Anais [...]**. [S. l.; s. n.], 2013.

FONTES, V. Gramsci, Estado e sociedade civil: anjos, demônios ou lutas de classes? **Revista Outubro**, s[. l.], n. 31, jun./dez. 2018. Disponível em: outubrorevista.com.br/wp-content/uploads/2019/01/09_Virginia-Fontes.pdfGroutubrorevista.com.br/wp-content/uploads/2019/01/09_Virginia-Fontes.pdf. Acesso em: 07 abr. 2025.

FONTES, V. **O Brasil e o capital-imperialismo**: teoria e história. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010.

FONTES, V. Sociedade civil, classes sociais e conversão mercantil-filantrópica. **Observatorio Social de América Latina**, Buenos Aires, ano 6, n. 19, jan./abr. 2006. Disponível em: biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/osal/20110328112411/42Fontes.pdfbiblioteca.clacso.edu.ar/clacso/osal/20110328112411/42Fontes.pdfbiblioteca.clacso.edu.ar/clacso/osal/20110328112411/42Fontes.pdf. Acesso em: 07 abr. 2025.

FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 35, p. 1085-1114, 2014.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 82, p. 93-130, abr. 2003.

FRIGOTTO, G.; DICKMANN, I.; PERTUZATTI, I. Currículo integrado, ensino médio técnico e base nacional comum curricular: entrevista com Gaudêncio Frigotto. **E-Curriculum**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 871-884, jul. 2017. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-38762017000300871&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 07 abr. 2025. DOI: <https://doi.org/10.23925/1809-3876.2017v15i3p871-884>.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório Anual 2014**. São Paulo: Fundação Lemann, 2014. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/storage/materials/Doy7NPJDjn2KOMInI8w5E4EV6TnCuPzguoO7yR13.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório Anual 2016**. São Paulo: Fundação Lemann, 2016. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/storage/materials/9uiRaI7qmUr95I0pGQbN7M2rPsxSoyG4zU1Ap9IG.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório Anual 2017**. São Paulo: Fundação Lemann, 2017. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/storage/materials/aYdzs1L1rxqlW7ZW71qOgKYuPplednjXqaHznarD.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório Anual 2018**. São Paulo: Fundação Lemann, 2018. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/storage/materials/jDHiG8M6LdX6JCKvfJIVXGX8qIDRmRL9nmrZamxZ.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOZETTO, A. Relações governamentais, lobby e advocacy. In: DANTAS, H.; LUZ, J. (org.). **Ciência política e políticas de educação**: conceitos e referências. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer Stiftung, 2021. p. 543-561.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 16. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2024. v. 1.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**: literatura, folclore, gramática. Tradução de Carlos Nelson Coutinho e Luiz Sérgio Henriques. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2023a. v. 6.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**: Maquiavel, notas sobre o Estado e a política. Tradução de Luiz Sérgio Henriques, Marco Aurélio Nogueira e Carlos Nelson Coutinho. 11. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2022a. v. 3.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**: o risorgimento, notas sobre a história da Itália. Tradução de Luiz Sérgio Henriques. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2023b. v. 5.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**: os intelectuais, o princípio educativo, jornalismo. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2022b. v. 2.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**: temas de cultura, ação católica, americanismo e fordismo. Tradução de Carlos Nelson Coutinho e Luiz Sérgio Henriques. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2023c. v. 4.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Ampliando temas e reflexões sobre o Investimento Social Privado. In: GIFE. São Paulo, 09 ago. 2021. Disponível em: <https://gife.org.br/ampliando-temas-e-reflexoes-sobre-o-investimento-social-privado/>. Acesso em: 08 abr. 2025.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Democracia. In: O QUE O INVESTIMENTO PRIVADO PODE FAZER POR. In: GIFE. São Paulo,

[2024?]. Disponível em: https://isppor.gife.org.br/isp_tema/democracia/. Acesso em: 08 abr. 2025.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Especial Rede GIFE: Retrospectiva 2021: os aprendizados e as possibilidades para o investimento social privado em 2022. *In: GIFE. São Paulo, [2023?]*. Disponível em: <https://gife.org.br/retrospectiva-2021-os-aprendizados-e-as-possibilidades-para-o-investimento-social-privado-em-2022/>. Acesso em: 08 abr. 2025.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Investimento Social Privado. *In: GIFE. São Paulo, [2021?]*. Disponível em: <https://gife.org.br/investimento-social-privado/>. Acesso em: 08 abr. 2025.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). O valor estratégico do Investimento Social Privado. *In: GIFE. São Paulo, 25 jun. 2007*. Disponível em: <https://gife.org.br/o-valor-estrategico-do-investimento-social-privado/>. Acesso em: 08 abr. 2025.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Quem somos. *In: GIFE. São Paulo, [2025?]*. Disponível em: <https://gife.org.br/quem-somos-gife/>. Acesso em: 08 abr. 2025.

GUIA orienta cobertura sobre a Base Nacional. *In: JEDUCA. [S. l.], 04 abr. 2017*. Disponível em: <https://jeduca.org.br/guia/guia-orienta-cobertura-sobre-a-base-nacional>. Acesso em: 14 mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais**. 2. ed. São Paulo: IBGC, 2014.

ISAIA, T. P. **Movimentos na produção da política curricular na perspectiva da Base Nacional Comum Curricular em contextos emergentes**. 2023. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2023.

KINGDON, J. **Agendas, alternatives, and public policies**. 3. ed. New York: Harper Collins, [1984], 2003.

KUENZER, A. Z. Sistema Educacional e a formação de trabalhadores: a desqualificação do ensino médio flexível. **Ciência e Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 25, p. 57-66, 2020.

LAVALLE, A. G. Crítica ao modelo da nova sociedade civil. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, [s. l.], p. 121-135, 1999.

LENOIR, R. Objeto sociológico e problema social. *In: CHAMPAGNE, P. et al. Iniciação à prática sociológica*. Petrópolis: Vozes, 1998.

LIGUORI, G.; VOZA, P. (org.). **Dicionário gramsciano (1926-1937)**. Tradução de Ana Maria Chiarini, Diego Silveira Coelho Ferreira, Leandro de Oliveira Galastri e Sil via de Bernardinis. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

LINDBLOM, C.E. Muddling through 2: a ubiqüidade da decisão incremental. In: HEIDEMANN, F.G.; SALM, J.F. (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2. ed. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2010. p. 181-202.

LOTTA, G. S. et al. Efeito de mudanças no contexto de implementação de uma política multinível: análise do caso da reforma do ensino médio no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, p. 395-413, 2021.

MAGRONE, E. Gramsci e a educação: a renovação de uma agenda esquecida. **Caderno Saberes**, Natal, v. 19, n. 2, p. 206-218, ago. 2006.

MANCUSO, W. P. O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Sociologia e Política**, [s. l.], n. 28, p. 131-146, jun. 2007.

MARSIGLIA, A. C. G. et al. A Base Nacional Comum Curricular: um novo episódio de esvaziamento da escola no Brasil. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 107-121, 2017.

MICHETTI, M. Entre a legitimação e a crítica: as disputas acerca da Base Nacional Comum Curricular. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 35, 2020.

MIGUEL, L. F. Da “doutrinação marxista” à “ideologia de gênero”: Escola Sem Partido e as leis da mordaza no parlamento brasileiro. **Revista Direito e Práxis**, [s. l.], v. 7, n. 15, p. 590-621, 2016.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 621-626, mar. 2012.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (org.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MORAES, D. Comunicação, hegemonia e contra-hegemonia: a contribuição teórica de Gramsci. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 54-77, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/debates/article/view/12420/8298>. Acesso em: 08 abr. 2025.

MOREIRA, H. A. O. et al. Política e crença: estudo sobre a BNCC e o homeschooling a partir do modelo de coalizões de defesa. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2810-2832, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16556>. Acesso em: 23 jul. 2023.

MOTTA, V. C. D.; FRIGOTTO, G. Por que a urgência da reforma do ensino médio?: Medida Provisória nº 746/2016. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 38, p. 355-372, 2017.

MOVIMENTO PELA BASE. Como atuamos. In: MOVIMENTO pela Base. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://movimentopelabase.org.br/como-atuamos/>. Acesso em: 07 abr. 2025.

MOVIMENTO PELA BASE. **Movimento pela Base**. [S. l.; s. n.], 12 set. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCnS9OHvkxaSKi32wxqwbwwg>. Acesso em: 10 jun. 2024.

MOVIMENTO PELA BASE. O Dia D da BNCC. In: MOVIMENTO pela Base. [S. l.], 01 mar. 2018. Disponível em: <https://movimentopelabase.org.br/acontece/o-dia-d-da-bncc/>. Acesso em 14 de março de 2025.

MUYLAERT, N. et al. BNCC: coalizões em disputa na formulação da política curricular nacional. **Revista e-Curriculum**, [s. l.], v. 21, 2023.

NASCIMENTO, F. F. O papel do léxico na análise do discurso. In: SIMPÓSIO NACIONAL E INTERNACIONAL DE LETRAS E LINGUÍSTICA (SILEL), 2009, Uberlândia. Anais [...]. Uberlândia: UFU, 2009.

NAVARRO, K. et al. A tríade da reforma do ensino médio brasileiro: Lei nº 13.415/2017, BNCC e DCNEM. **Educação em Revista**, [s. l.], v. 36, 2020.

NEVES, L. M. W. **A nova pedagogia da hegemonia: estratégias do capital para educar o consenso**. São Paulo: Xamã, 2005.

NOGUEIRA, F. A.; SCHOMMER, P. C. Quinze anos de investimento social privado no Brasil: conceito e práticas em construção. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Anpad, 2009.

NOGUEIRA, M. A. Sociedade civil, entre o político-estatal e o universo gerencial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 18, n. 52, p. 185-202, jun. 2003.

O DIA D da BNCC. In: MOVIMENTO pela Base. [S. l.], 01 mar. 2018. Disponível em: <https://movimentopelabase.org.br/acontece/o-dia-d-da-bncc/>. Acesso em: 14 set. 2024.

O QUE ESTÁ PROCURANDO hoje? In: NOVA Escola. [S. l.], c2024. Disponível em: https://novaescola.org.br/busca?query=base%2520nacional&page=13&utm_source=search_data_asc. Acesso em: 20 jul. 2024.

OLIVEIRA, R. T. C.; FERNANDES, M. D. E. Redefinição do papel do estado no Brasil: implicações do modelo gerencial para as políticas de gestão da educação básica. **Educação Teoria Prática**, [s. l.], p. 57-72, 2009.

PERONI, V. M. V. et al. (org.). Implicações para a democratização da educação. In: SEMINÁRIO REDEFINIÇÕES DAS FRONTEIRAS ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO, 2., 2019, Porto Alegre. **Anais** [...]. Porto Alegre: UFRGS, 2019.

PERONI, V. M. V. Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta. **Currículo sem fronteiras**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 212-238, 2018.

PERONI, V. M. V. **Política educacional e papel do estado no Brasil dos anos 90**. São Paulo: Xamã, 2003.

PERONI, V. M. V. Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação. **Políticas Educativas**, [s. l.], v. 15, n. 2, 2021.

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R.; ARELARO, L. R. G. BNCC: disputa pela qualidade ou submissão da educação? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 35, n. 1, p. 35-56. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol1n12019.93094>

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R.; LIMA, P. de. Reformas educacionais de hoje: as implicações para a democracia. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 415-432, jul./dez. 2017

PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, R. T. C.; FERNANDES, M. D. E. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, p. 761-778, 2009.

PERONI, V. M.; CAETANO, M. R. O público e o privado na educação: projetos em disputa? **Retratos da Escola**, [s. l.], v. 9, n. 17, 2016. DOI: 10.22420/rde.v9i17.584.

PIRES, M. D. M.. **A influência empresarial na política curricular brasileira**: um estudo sobre o Movimento pela Base Nacional Comum. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11599>. Acesso em: 07 abr. 2025.

PIRES, R. R. C. Sociologia do Guichê e implementação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, [s. l.], n. 81, p. 5-24, 2016.

PORTELLI, H. **Gramsci e o bloco histórico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

QUADROS, S. F.; KRAWCZYK, N. O ensino médio brasileiro ao gosto do empresariado. **Políticas Educativas**, [s. l.], v. 12, n. 2, 2019.

RATIER, R. et al. O castelo de cartas da Base. NOVA Escola. São Paulo, 09 jun. 2017.

RATIER, R. Precisamos saber o que a Base não é. In: NOVA Escola. São Paulo, 2018.

RATIER, R.; SOARES, W.; CASIMIRO, P. Como 10 milhões viram um. In: NOVA Escola. São Paulo, 2016.

ROCHA, N. F. E. **Base Nacional Comum Curricular e docência**: discursos e significações. 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

ROCHA, N. F. E.; PEREIRA, M. Z. C. A prosopopeia da base nacional comum curricular e a participação docente. **Horizontes**, [s. l.], v. 36, p. 49-63, 2018.

RODRIGUES, V. A. C. **A Base Nacional Comum Curricular em questão**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

RODRIGUEZ, V. Descentralização e políticas públicas: o público e o privado na educação. **Educação, Teoria e Prática**. [s. l.], v. 19, n. 32. 2009.

SANTOS, B. S. **Introdução a uma ciência Pós-Moderna**. Porto: Afrontamento, 1993.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SECRETARIAS de Educação promovem Dia D de mobilização para discutir a Base Nacional Comum Curricular. In: CONSED. [S. l.], 2 mar. 2018. Disponível em: <https://www.consed.org.br/noticia/secretarias-de-educacao-promovem-dia-d-de-mobilizacao-para-discutir-a-base-nacional-comum-curricular>. Acesso em: 12 mar. 2024.

SHIROMA, E. O. Redes, experts e a internacionalização de políticas educacionais. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [s. l.], v. 5, p. 1-22, 2019. DOI: 10.5212/retepe.v.5.14425.003. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/14425>.

SILVA, I. L.; ALVES NETO, H. F.; VICENTE, D. V.. **A proposta da Base Nacional Comum Curricular e o debate entre 1988 e 2015**. Ciências Sociais UNISINOS, v51, n3, p. 330-342. 2015.

SILVA, I. L.; NETO, H. F. A.; VICENTE, D. V. A proposta da Base Nacional Comum Curricular e o debate entre 1988 e 2015. Ciências Sociais UNISINOS, v51, n3, p. 330-342. 2015.

SILVA, M. A. da; PACHECO, R. G. Presença da nova gestão pública na educação básica do Distrito Federal - 2007-2020. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 1245–1262, 2021. DOI: 10.14393/REPOD-v10n3a2021-62095. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/62095>. Acesso em: 30 set. 2023.

SILVA, M. K.; COTANDA, F. C.; PEREIRA, M. M. Interpretação e ação coletiva: o “enquadramento interpretativo” no estudo de movimentos sociais. **Revista de Sociologia e Política**, [s. l.], v. 25, n. 61, p. 143-164, 2017. DOI: 10.5380/rsocp.v25i61.51470.

SILVA, M. L.; FREITAS, J. A. A base nacional comum curricular e a arte neoliberal de governar a educação no brasil. **Revista Educativa - Revista de Educação**, Goiânia, Brasil, v. 23, n. 1, p. e8097, 2021. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa/article/view/8097>

SILVA, M. S. P.; CARVALHO, L. S. Faces do gerencialismo em educação no contexto da nova gestão pública. *Revista Educação em Questão*, [s. l.], v. 50, n. 36,

p. 211-239, 2014, Disponível em:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563959985009>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SIMIONATTO, I. **Gramsci**: sua teoria, incidência no Brasil, influência no serviço social. São Paulo, Cortez, 1995.

SIMIONATTO, I.; COSTA, C. R. Como os dominantes dominam: o caso da bancada ruralista. **Temporalis**, [s. l.], v. 12, n. 24, p. 215-237, 2012. DOI: 10.22422/2238-1856.2012v12n24p215-237.

STANKEVECZ, F. CASTILLO, N. I., A construção da Base Nacional Comum Curricular na mídia: que atores e posições foram veiculados pelo jornal Folha de São Paulo? **Horizontes**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 31-48, 2018.

STANKEVECZ, P. F.; CASTILLO, N. I. A construção da Base Nacional Comum Curricular na mídia: que atores e posições foram veiculados pelo jornal Folha de São Paulo? **Horizontes**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 31-48, 2018. Disponível em:
<https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/577>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SZWAKO J. et al. (org.). **Estado e sociedade no Brasil**: a obra de Renato Boschi e Eli Diniz. Rio de Janeiro: CNPq, 2016.

TAFFAREL, C. N. Z. Base Nacional Comum Curricular para formação de professores da educação básica: ocultar, silenciar, inverter para o capital dominar. **Revista Formação em Movimento**, [s. l., v. 1, n2, p. 600-607, 2019.

TATAGIBA, I.; ABERS, R.; SILVA, M. K. Movimentos sociais e políticas públicas: ideias e experiências na construção de modelos alternativos. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília, DF: Ipea: ENAP, 2018. p. 105-140.

TATAGIBA, L.; PATERNIANI, S. Z.; TRINDADE, T. A.. Ocupar, reivindicar, participar: sobre o repertório de ação do movimento de moradia de São Paulo. **Opinião Pública**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 399–426, nov. 2012.

TISATTO, A. C.; BENTO, J. S. Cidadania e neoliberalismo: o capital importa nas políticas públicas de educação? **TEXTURA - Revista de Educação e Letras**, Canoas, v. 23, n. 53. 2021a.

TISATTO, C. A. Processos de socialização e subjetivação: corporações definindo políticas e sujeitos. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**, [s. l.], v. 8, n. 15, p. 13–47, 2022a. DOI: 10.56267/rdtps.v8i15.14448

TISATTO, C. A. Transparências veladas: Os usos econômicos dos sistemas de avaliação de aprendizagem nas políticas de educação. **Revista @mbienteeducação**, [s. l.], v. 15, 2022b.

TISATTO, C. A.; BENTO, J. S. Atores e disputas: a quem interessam as políticas públicas do campo educacional?. **Germinal: marxismo e educação em debate**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 766–788, 2021b. DOI: 10.9771/gmed.v13i2.43326.

UNIÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO (UNDIME). **Estatuto Social Estatuto Social da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – Undime**. Cuiabá: Undime, 2023. Disponível em: <https://undime.org.br/noticia/estatuto>. Acesso em: 07 abr. 2025.

VOLPIN, G. B. C. **A proposta do “Movimento pela Base” para a formação de professores na educação infantil**: uma análise à luz da pedagogia histórico-crítica. 2022. 2022. 157 f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Universidade Estadual Paulista, Araraquara, São Paulo, 2022.

WANDERLEY, L. E. W.. Sociedade civil e Gramsci: desafios teóricos e práticos. **Serviço Social & Sociedade**, [s. l.], n. 109, p. 5–30, jan. 2012.

ZOIA, G. F.; ZANARDINI, I. M. S. As implicações da reforma do estado brasileiro para a reforma da educação e da gestão educacional. **Teoria e Prática da Educação**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 107-116, 2016.

[2ª Reunião, Extraordinária - CE - Atividade Legislativa - Senado Federal](#)

[65ª Reunião, Extraordinária - CE - Atividade Legislativa - Senado Federal](#)

APENDICES – ANEXOS

Quadro 7 – Revisão de Literatura - Teses/dissertações consideradas relevantes para esta pesquisa

Autor	Título do Estudo	Universidade	Ano
ALVES, R. M. S.	Na arena das reformas educacionais: as experiências legislativas de produção da BNCC e outros esforços para (re)inventar a escola	Universidade Federal do Rio de Janeiro	2022
ALVES, R. M. S.	Na arena das reformas educacionais: as experiências legislativas de produção da BNCC e outros esforços para (re)inventar a escola	Universidade Federal do Rio de Janeiro	2022
ARAÚJO, H. G.	A nova filantropia e a Base Nacional Comum Curricular: a política investigada por redes	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	2022
COSTOLA, A.	“Onde tem base, tem movimento” empresarial: análise da atuação dos atores privados do movimento todos pela Base nas redes públicas estaduais da Região Sudeste	Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho	2021
D’ÁVILA, J. B.	As influências dos agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular	Universidade Estadual do Centro Oeste	2018
FARIA, C. G. M. de	A privatização da política educacional brasileira: o papel do Movimento Pela Base Nacional Comum na ampliação do modelo de	Universidade Federal do Paraná	2022

	governança de Estado		
FERREIRA, P. de F.	Reforma do Ensino Médio: a Lei 13.415/2017 como outra racionalidade para a Educação Básica	Universidade Federal de Pelotas	2021
GAMA, S. M. do N.	Disputas hegemônicas contemporâneas na educação brasileira: conflitos ideológicos em torno da BNCC	Universidade Federal Fluminense	2023
MACEDO, A. G.	Políticas curriculares para a educação básica e a participação do 'terceiro setor': atuação do movimento pela Base Nacional Comum e redes políticas (2013-2018)	Universidade Estadual de Maringá	2021
PIRES, M. D. M.	A influência empresarial na política curricular brasileira: um estudo sobre o Movimento pela Base Nacional Comum	Universidade Federal de Juiz de Fora	2020
SILVA, F. P. C. e	A Reforma do Ensino Médio no Governo Michel Temer (2016- 2018)	Universidade Federal de Minas Gerais	2019

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 8 – Revisão de Literatura - Artigos científicos extraídos de instituições que atuam na área da Educação

Referências bibliográficas dos artigos científicos
AGUIAR, M. A. da S. Política educacional e a Base Nacional Comum Curricular: o processo de formulação em questão. Currículo sem Fronteiras, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 722-738, 2018. BERNARDI, L. M.; UCZACK, L. H.; ROSSI, A. J. Relações do Movimento Empresarial na Política Educacional Brasileira: a discussão da Base Nacional Comum. Currículo Sem Fronteiras, [s. l.], v. 18, n.1, p. 29, 2018. CAETANO, M. R. A Base Nacional Comum Curricular e os sujeitos que direcionam a política educacional brasileira. Contrapontos, Itajaí, v. 19, n. 2, p. 132-141, 2019.

- CAETANO, M. R. As reformas educativas globais e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). **Textura - Revista de Educação e Letras**, Canoas, v. 22, n. 50, 2020.
- CAETANO, M. R. As reformas educativas globais e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). **Textura - Revista de Educação e Letras**, Canoas, v. 22, n. 50, p. 33-53, 2020
- CAETANO, M. R.. Agora o Brasil tem uma Base! A BNCC e as influências do setor empresarial. Que Base? **Educação em Revista**, Marília, v.21, n. 02, p. 65-82, 2020.
- COSSIO, M. F.; SCHERER, S. S. Governança em Rede e Parcerias Público-Privadas em Educação no Estado do RS. **Contrapontos**, Itajaí, v. 19, n. 2, p. 71-92. 2019.
- COSTOLA, A.; BORGHI, R. F. Os reformadores empresariais e as políticas educacionais: análise do movimento todos pela base nacional comum. **Revista On-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 3, p. 1313-1324, 2018.
- FERREIRA, F. S.; SANTOS, F. A. As estratégias do Movimento Pela Base na construção da BNCC: Consenso e privatização. **DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, Araraquara, v. 22, n. 1, p. 189-208, 2020.
- LOTTA, G. S. *et al.* Efeito de mudanças no contexto de implementação de uma política multinível: análise do caso da Reforma do Ensino Médio no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, p. 395-413, 2021.
- MICHETTI, M. Entre a legitimação e a crítica: as disputas acerca da Base Nacional Comum Curricular. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 35, 2020.
- MOTTA, V. C. D.; FRIGOTTO, Gaudêncio. Por que a urgência da reforma do Ensino Médio? Medida Provisória nº 746/2016. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 38, p. 355-372, 2017.
- MOTTA, V. C. da; ANDRADE, M. C. P. de. O empresariamento da educação de novo tipo e suas dimensões. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 41, p. e224423, 2020.
- MUYLAERT, N. *et al.* BNCC: Coalizões em disputa na formulação da política curricular nacional. **Revista e-Curriculum**, [s. l.], v. 21, 2023.
- PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R.; ARELARO, L. R. G. BNCC: disputa pela qualidade ou submissão da educação? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 35-56, 2019.
- PERONI, V. M.; CAETANO, M. R. O público e o privado na educação: projetos em disputa? **Retratos da Escola**, [s. l.], v. 9, n. 17, 2016. DOI: 10.22420/rde.v9i17.584
- QUADROS, S. F.; KRAWCZYK, N. O ensino médio brasileiro ao gosto do empresariado. **Políticas Educativas**, [s. l.], v. 12, n. 2, 2019.
- RODRIGUES, A. M.; RODRIGUES, A. C. S. Mapeando o contexto de influência da Base Nacional Comum Curricular. **Linguagens, Educação e Sociedade**, [s. l.], v. 28, n. 57, p. 1-23, 2024. DOI: 10.26694/rles.v28i57.4310.

SHIROMA, E. O. Redes, experts e a internacionalização de políticas educacionais. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [s. l.], v. 5, p. 1–22, 2019. DOI: 10.5212/retepe.v.5.14425.003.

SILVA, I. L.; ALVES NETO, H. F.; VICENTE, D. V. A proposta da Base Nacional Comum Curricular e o debate entre 1988 e 2015. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 51, n. 3, p. 330-342. 2015.

SOARES, E. L. *et al.* A atuação dos grupos de interesse no âmbito do legislativo: a quem interessou a reforma do ensino médio? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [s. l.], v. 38, n. 00, 2022.

STANKEVECZ, F. CASTILLO, N. I.. A construção da Base Nacional Comum Curricular na mídia: que atores e posições foram veiculados pelo jornal Folha de São Paulo? **Horizontes**, [s. l.], v. 36, n 1, p. 31-48, 2018.

TISATTO, A. C.; BENTO, J. S. Cidadania e neoliberalismo: o capital importa nas políticas públicas de educação? **Textura - Revista de Educação e Letras**, Canoas, v. 23, n. 53. 2021.

TISATTO, C. A.; BENTO, J. S. Atores e disputas: a quem interessam as políticas públicas do campo educacional? **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 766-788, 2021. DOI: 10.9771/gmed. v13i2.43326.

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice 1 Quadro 9 - Reportagens e/ou materiais informativos divulgados pela Nova Escola a partir da busca por “BNCC” no sítio da Revista

Ano	Título da Reportagem/Data	Link Disponível
2014	Base nacional comum curricular Por NOVA ESCOLA 09/09/2014	Base nacional comum curricular Nova Escola
2015	Base nacional comum curricular: o que é isso? Respondemos a 14 dúvidas dos educadores sobre direitos de aprendizagem e conteúdo para todas as escolas, em discussão no MEC Por Camila Camilo 26/06/2015	Base nacional comum curricular: o que é isso? Nova Escola
2016	Formação: Como apresentar a BNCC para os professores: Confira uma pauta formativa para aproximar os professores do documento	Formação: Como apresentar a BNCC para os professores Obs.: Esta reportagem conta com material anexo para Formação de Professores.

	[s.d.]	
	Onde está a Base Nacional Comum Curricular? Processo iniciado em 2013 ainda tem algumas etapas antes de chegar na sala de aula Por Karina Padial 20/01/2016	Onde está a Base Nacional Comum Curricular? Nova Escola
	MEC prevê Base Nacional Curricular do Ensino Médio para 2017 Após anúncio de adiamento, secretário de Educação Básica assegurou que projeto de lei que reforma o segmento andar­á paralelamente às discussões sobre a nova versão do texto Por Pedro Annunziato Karina Padial 29/07/2016	MEC prevê Base Nacional Curricular do Ensino Médio para 2017 Nova Escola
2017	Ideb: Presidente do Consed aponta Base Nacional e reforma do Ensino Médio como saídas para a Educação brasileira Em entrevista, Eduardo Deschamps também comentou motivos dos bons resultados nos anos iniciais Por Anna Rachel Ferreira 13/09/2016	Ideb: Presidente do Consed aponta Base Nacional e reforma do Ensino Médio como saídas para a Educação brasileira Nova Escola
	Cinco dicas para participar das audiências públicas da Base: Um guia para não perder a última chance de colaborar com a BNCC Por Camila Camilo 26/07/2017	https://novaescola.org.br/conteudo/5306/cinco-dicas-para-participar-das-audiencias-publicas-da-base
	Jornalismo Base Nacional é aprovada pelo CNE Texto, que teve voto favorável de 20 dos 23 conselheiros, segue agora para homologação do MEC Por Rodrigo Ratier Pedro Annunziato Laís Semis 15/12/2017	Base Nacional é aprovada pelo CNE Nova Escola
	Jornalismo	Secretária do MEC explica Base Nacional Docente e diz: "não será obrigatória" Nova Escola

Secretária do MEC explica Base Nacional Docente e diz: "não será obrigatória" Para Maria Helena Guimarães, ministério tem apenas como induzir aplicação do documento nos cursos de pedagogia e licenciatura Por Caroline Monteiro 17/11/2017	
Base Nacional Comum: MEC estuda uso de livros didáticos para Educação Física Editais do PNLD de 2019 pode contemplar componentes por área de conhecimento Por Laís Semis 05/05/2017	Base Nacional Comum: MEC estuda uso de livros didáticos para Educação Física Nova Escola
O que os professores estão falando sobre a Base Nacional Comum Falta de recursos, pouca formação e apreensão com a diminuição da idade de alfabetização são os aspectos que mais preocupam os docentes Por Pedro Annunziato 12/04/2017	O que os professores estão falando sobre a Base Nacional Comum Nova Escola
A Base Nacional Comum é sua. Você está pronto para discuti-la? OPINIÃO: É preciso participar dos espaços conquistados por vocês, educadores - e se preparar para o debate Por Leandro Beguoci 21/07/2017	A Base Nacional Comum é sua. Você está pronto para discuti-la? Nova Escola
Ideb: Presidente do Consed aponta Base Nacional e reforma do Ensino Médio como saídas para a Educação brasileira Em entrevista, Eduardo Deschamps também comentou motivos dos bons resultados nos anos iniciais Por Anna Rachel Ferreira 13/09/2016	Ideb: Presidente do Consed aponta Base Nacional e reforma do Ensino Médio como saídas para a Educação brasileira Nova Escola
Com apoio de Fundação Lemann e Google, NOVA ESCOLA publicará milhares de planos de	Com apoio de Fundação Lemann e Google, NOVA ESCOLA publicará milhares de planos de

	aula gratuitos e alinhados à Base Nacional Comum O projeto, anunciado nesta quarta (22), vai oferecer recursos pedagógicos de alta qualidade para ajudar os professores a garantir o aprendizado dos seus alunos Por Laís Semis 22/03/2017	aula gratuitos e alinhados à Base Nacional Comum Nova Escola
2018	Prepare-se para colocar a Base em prática Para auxiliar você, professor, a NOVA ESCOLA disponibiliza gratuitamente os Guias da BNCC. Confira: Por Pedro Annunziato 01/08/2018	https://novaescola.org.br/conteudo/12161/prepare-se-para-colocar-a-base-em-praticara colocar a Base em prática Nova Escola
	Gestores: como superar os desafios para implementar a BNCC? NOVA ESCOLA lança material para apoiar gestores educacionais no processo de construção de currículos e formação de professores Por NOVA ESCOLA 19/10/2018	https://novaescola.org.br/conteudo/12891/gestores-como-superar-os-desafios-para-implementar-a-bncc
	BNCC: entenda a construção dos currículos (e como você pode participar) Saiba como Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo planejam, em parceria com os municípios, construir seus currículos Por Laís Semis 03/04/2018	BNCC: entenda a construção dos currículos (e como você pode participar) Nova Escola
	Entendendo os conceitos que organizam a Base Nacional Por Rodrigo Ratier 12/02/2018	Entendendo os conceitos que organizam a Base Nacional Nova Escola
	Qual é o futuro da Base Nacional para o Ensino Médio? Conheça os cenários possíveis para o documento que está sob análise do CNE Por Paula Peres Laís Semis 19/09/2018	Qual é o futuro da Base Nacional para o Ensino Médio? Nova Escola

Como funciona na prática a reforma do Ensino Médio? Conheça algumas escolas que já trabalham por áreas de conhecimento e no desenvolvimento de competências e habilidades, como prevê a BNCC do Ensino Médio Por Leonor Macedo 06/06/2018	Como funciona na prática a reforma do Ensino Médio? Nova Escola
O que acontece na sua escola com as novas competências? Saiba como as propostas vão transformar gestão, formação de professores, avaliação e PPP Autor: Sarah Fernandes (sem data).	Competências gerais da BNCC impactam em todos os âmbitos da escola Obs.: Coletânea com 10 artigos.
Base Nacional Docente: veja o que muda na formação e carreira Entre as propostas, estão a substituição do estágio pela residência pedagógica e uso do Enade como ingresso na carreira e parte do processo de admissão para concursos públicos. Proposta vai passar pelo CNE e por discussões públicas Por Paula Peres Laís Semis Soraia Yoshida 13/12/2018	Base Nacional Docente: veja o que muda na formação e carreira Nova Escola

Fonte: elaborado pelo autor.

APENDICE 10 - Relação de Intelectuais Orgânicos do Movimento Pela Base (2013-2018)

Alejandra Meraz Velasco	Magda Soares
Alex Canziani	Maria Do Pilar Lacerda

Alice Andres Ribeiro	Maria Helena Guimarães De Castro
Ana Inoue	Maria Ines Fini
André Duarte Stabile	Mario Jorge Carneiro
Andrea Guida Bisognin	Mariza Vasques De Abreu
Angela Cristina Dannemann	Miguel Thompson
Anna Helena De Almeida Pires Altenfelder Silva	Mirela Carvalho
Anna Penido Monteiro	Monica Dias Pinto
Antonio Augusto Batista	Mozart Neves Ramos
Antonio Cesar Russi Callegari	Naércio Aquino Menezes Filho
Antonio Ibañez Ruiz	Nilma Santos Fontanive
Artur José Vieira Bruno	Oswaldo Tietê Da Silva
Beatriz Cardoso	Patricia Diaz
Carmem Moreira De Castro Neves	Patricia Mota Guedes
Cleuza Rodrigues Repulho	Paula Louzano
David Saad	Paulo Schmidt
Denis Mizne	Pedro Villares
Dianne Mello	Priscila Fonseca Da Cruz
Eduardo Deschamps	Raimundo Moacir Mendes Feitosa
Egon Rangel	Raph Gomes
Fabio Meirelles	Raul Jean Louis Henry Júnior
Francisco Aparecido Acordão	Ricardo Chaves De Rezende Martins
Frederico Amancio	Ricardo Henriques
Guiomar Namó De Mello	Ricardo Paes De Barros
Isabel Cristina Santana	Rodrigo Hubner Mendes
Joane Vilela	Ruben Klein
João Roberto Da Costa De Souza	Simone André
José Fernandes De Lima	Suely Melo De Castro Menezes
Katia Cristina Stocco Smole	Teresa Cozetti Pontual
Lucia Helena Couto	Thereza Perez
Lucila Ricci	Thiago Mello Peixoto Da Silveira

Luiz Carlos De Menezes M ^a . Auxiliadora Seabra Rezende	Vera Lucia Cabral Costa
---	-------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 11 - Reportagens sobre a BNCC encontradas no site do Consed.³⁷

Ano	Endereço	Título
2013	https://www.consed.org.br/noticia/consed-e-fundacao-lemann-realizam-seminario-construindo-uma-base-nacional-comum	Consed e Fundação Lemann realizam seminário 'Construindo uma Base Nacional Comum'
2014	https://www.consed.org.br/noticia/consed-e-movimento-todos-pela-educacao-juntos-pela-melhoria-da-educacao-publica	Consed e Movimento TPE juntos pela melhoria da educação pública
2014	https://www.consed.org.br/noticia/consed-e-movimento-todos-pela-educacao-juntos-pela-melhoria-da-educacao-publica	Consed e Movimento TPE juntos pela melhoria da educação pública
2015	https://www.consed.org.br/noticia/consed-realiza-i-reuniao-tecnica-sobre-a-base-nacional-comum	Consed realiza I Reunião Técnica sobre a Base Nacional Comum
2015	https://www.consed.org.br/noticia/debate-sobre-base-nacional-comum-e-tema-central-da-i-reuniao-do-consed	Debate sobre Base Nacional Comum é tema central da I Reunião do Consed
2015	https://www.consed.org.br/noticia/consed-realiza-i-reuniao-tecnica-sobre-a-base-nacional-comum	Consed realiza I Reunião Técnica sobre a Base Nacional Comum
2016	https://www.consed.org.br/noticia/consed-entrega-documentos-com-posicionamento-sobre-a-base-e-proposta-para-o-ensino-medio	Consed entrega documentos com posicionamento sobre a Base e proposta para o Ensino Médio

³⁷ Pesquisa realizada a partir da expressão "Base Nacional".

2016	https://novaescola.org.br/bncc/conteudo/140/formacao-como-apresentar-a-bncc-para-os-professores	Como apresentar a BNCC para os professores
2016	https://novaescola.org.br/conteudo/9031/base-nacional-comum-curricular-o-que-e-isso	Base Nacional Comum Curricular: O que é isso?
2016	https://novaescola.org.br/conteudo/3799/base-nacional-comum-curricular	Base Nacional Comum Curricular
2017	https://novaescola.org.br/conteudo/480/ideb-base-nacional-ensino-medio-entrevista-eduardo-deschamps	IDEB, Base Nacional e Ensino Médio: Entrevista com Eduardo Deschamps
2017	https://novaescola.org.br/conteudo/4718/linha-do-tempo-base-nacional-comum-curricular	Linha do tempo da Base Nacional Comum Curricular
2017	https://www.consed.org.br/noticia/instituto-natura-e-consed-lancam-plataforma-colaborativa-sobre-gestao	Instituto Natura e Consed lançam plataforma colaborativa sobre gestão
2017	https://www.consed.org.br/noticia/consed-e-undime-lancam-guia-de-implementacao-da-base-nacional-comum-curricular	Consed e Undime lançam Guia de Implementação da Base Nacional Comum Curricular
2017	https://novaescola.org.br/conteudo/5306/cinco-dicas-para-participar-das-audiencias-publicas-da-base	Cinco dicas para participar das audiências públicas da Base
2017	https://www.consed.org.br/noticia/consed-e-undime-lancam-guia-de-implementacao-da-base-nacional-comum-curricular	Consed e Undime lançam Guia de Implementação da Base Nacional Comum Curricular
2017	https://novaescola.org.br/conteudo/9160/base-nacional-e-aprovada-pelo-cne	Base Nacional é aprovada pelo CNE
2018	https://novaescola.org.br/conteudo/7133/secretaria-do-mec-acredita-que-base-nacional-docente-nao-sera-obrigatoria	Secretaria do MEC acredita que Base Nacional Docente não será obrigatória
2018	https://www.consed.org.br/noticia/consed-entrega-documentos-com-posicionamento-sobre-a-base-e-proposta-para-o-ensino-medio	Consed entrega documentos com posicionamento sobre a

		Base e proposta para o Ensino Médio
2018	https://novaescola.org.br/conteudo/4941/base-nacional-comum-mec-estuda-uso-de-livros-didaticos-para-educacao-fisica	Base Nacional Comum: MEC estuda uso de livros didáticos para Educação Física
2018	https://novaescola.org.br/conteudo/4906/o-que-os-professores-estao-falando-sobre-a-base-nacional-comum	O que os professores estão falando sobre a Base Nacional Comum

Fonte: adaptado de Consed (2013-2019).

Quadro 12 - Síntese de viagens realizadas por burocratas do Estado em ações/eventos realizados pelo Movimento Pela Base

Ator	Período	Justificativa da Viagem/ Evento
Maria Ines Finni	18/08/2016 a 21/08/2016	“Participa de reunião na Prefeitura de Campinas e de encontro com o Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular, com a finalidade de alinhar informações sobre a Base Nacional”.

Maria Helena Guimarães de Castro	19/08/2016	“Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 – simultânea. Participa de reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular”.
Carmem Moreira de Castro Neves	28/11/2016 a 29/11/2016	“Participa de reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular, em 29 de novembro, em São Paulo”.
Maria Helena Guimarães de Castro	17/05/2017 a 18/05/2017	“Reunião Geral Movimento Pela Base; reunião com Beatriz Cardoso; reunião com Maria Alice Setubal e reunião com <i>Maple Bear Brasil Convention</i> ”.
Valdir Quintana Gomes Junior	19/08/2016	“Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 – Simultânea. Participa de encontro com o Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular, com a finalidade de alinhar informações sobre a Base Nacional”.
Manuel Fernando Palacios da Cunha e Melo	08/11/2015 a 08/11/2015	“Participa de evento presencial de leitura crítica do Movimento Pela Base Nacional Comum – Fundação Lemann, em São Paulo/SP, no dia 08 de novembro de 2015”.
Ricardo Correa Coelho	25/11/2016 a 29/11/2016	“Participa da reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum, no dia 29 de novembro de 2016, às 9h no Hotel Melliá, em São Paulo”.
Teresa Cozetti Pontual Pereira	17/05/17 a 17/05/2017	“Participa de reunião do Movimento Pela Base, a ser realizada no dia 17 de maio, das 15h às 19h, na cidade de São Paulo”.
Rossieli Soares da Silva	19/08/2016 a 19/08/2016	“Jogos Olímpicos e Paralímpicos – Simultânea. Participa, a convite do Movimento Pela Base, de reunião com o TPE para tratar do cenário atual e dos próximos passos da construção da Base Nacional Comum”.
Hilda Aparecida Linhares da Silva	04/03/2016 a 04/03/2016	“DN 30/05/1965: virá a Brasília a convite do Secretário Manuel Palácios para acompanhar a equipe do Movimento Pela Base e tratar de assuntos referentes a BNCC e irá para Juiz de Fora para reunião da Base Nacional Comum”.
Maria Beatriz Moreira Luce	25/08/2014 a 25/08/2014	“Participa de Reunião sobre o Movimento Pela Base Nacional Comum da Educação – Reunião de Trabalho – agosto, promovida pela Fundação Lemann. Início às 14h, em São Paulo. Local: Espaço Manaca (Av. Nove de Julho, 3830, Jardins, SP)”.
Tereza Cozetti Pontual Pereira	20/07/2017 a 20/07/2017	“Participará da reunião do Movimento Pela Base, que tratará da apresentação do Ministério da Educação sobre a proposta de Base do Ensino Médio, a se realizar no dia 20 de julho, no local TPE, situado na Avenida Paulista, 1.294, 19º. andar – São Paulo/SP”.
Clarice Salete Traversini	22/08/14 a 25/08/14	“No dia 22/08, participará de reuniões acompanhando a Secretária de Educação Básica deste Ministério; no dia 23/08 participará do debate sobre a Base Curricular Nacional Comum e livro Escolar do Futuro na Bienal do Livro em São Paulo; e no dia 25/08, juntamente com a pedido da secretária de educação básica, participará da reunião de trabalho – Movimento Pela Base Nacional Comum da Educação”.
Ivana de Siqueira	19/08/2016 a	“Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 – Simultânea. [...] participar do Encontro com os

	19/08/2016	membros do movimento Pela Base Nacional Comum, a realizar-se no dia 19 de agosto de 2016, em São Paulo/SP. [...]”.
Wiley João Pereira	Sem data especificada	“Referido servidor participará, na condição de representante do Ministério da Educação – MEC, das seguintes reuniões: estará na reunião do Movimento Pela Base, a ser realizada no dia 17 de maio, das 15h às 19h, na cidade de São Paulo; integrará o debate acerca do tema: ‘Reforma do Ensino Médio – conteúdo e implementação’ a se realizar na Câmara Municipal de Mossoró – RN, no dia 18 do corrente mês, às 9h e, participará do Seminário ‘O Novo Ensino Médio e os desafios da Implementação’ no dia 19 de maio, das 9h às 13h em São Paulo”.
Maria Ines Finni	17/05/2017 a 18/05/2017	“Participar de reunião do Movimento Pela Base para tratar das seguintes pautas: atualizações, qualidade da Base: apresentação das leituras críticas da Terceira Versão da Base, implementação: apresentação do andamento dos GTS (Formação de professores, Comunicação, recursos didáticos, desdobramento da Base em Currículo e Avaliação) e etapa do Ensino Médio em São Paulo/SP. 18/05/17: Reunião no Centro Ruth Cardoso, para discutir a preparação de um Seminário sobre a Reforma do Ensino Médio e o ENEM coordenado pelo Centro em parceria com o MEC, Reunião com Priscila Cruz do TPE, em São Paulo/SP. 19/05/2017: Reunião com o Mario Ghio – Diretor da Kroton para tratar do ENEM e Base Nacional do Ensino Médio, em Valinhos/SP”.
Maria Ines Fini	23/04/2017 a 28/04/2017	“Proferir palestra de abertura do curso de medicina de 2017 – Universidade Estadual de Londrina Tema: ‘Avaliação das escolas médicas do Brasil: situação atual’, na Universidade Estadual de Londrina – Paraná, em 24/04/2017, proferir palestra no Seminário sobre o Novo Ensino Médio – Sindicato das Escolas Particulares – SINEP, Rua Guararapes, 2028, Vila Izabel, Curitiba – PR; em 25/04/2017, proferir palestra magna na abertura do VIII Fórum da Educação Superior do Estado de Goiás, em 26/04/2017, Reunião Movimento Pela Bae Nacional Comum Curricular – BNCC, em Campinas/SP, nos dias 27 e 28/04/2017.”
Maria Ines Fini	20/07?2017 a 25/07/2017	“Participar de Reunião com Denis Mizne do Movimento Pela Base, sobre apresentação do MEC da proposta da base do Ensino Médio, no dia 20/07/2017, na Fundação TPE, na Av. Paulista 1294/19º. andar – São Paulo/SP; no dia 21/07/2017 participa de Reunião no Consed, na Av Paulista 1842, Torre Sul no 2º. andar – São Paulo/SP e de reunião de programação devido ao adiamento do I Seminário Internacional da Educação do Século XXI, no Laboratório de Psicologia Genética da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas/SP – UNICAMP, no dia 24/07/2017 participar de aula inaugural dos cursos

		técnicos do Programa MÉDIOTEC – Mec 2017, no auditório do CIAEI em Indaiatuba – SP”.
Manuel Fernando Palácios da Cunha e Melo	01/02/2016 a 01/02/2016	“Participa do Encontro sobre a Base Nacional Comum Curricular para a Educação Infantil, na sede do Movimento TPE”.
Rita de Cassia de Freitas Coelho	01/02/2016 a 02/02/2016	“Participar em São Paulo no dia 01/02/2016 em São Paulo no Movimento TPE apresentar sobre a Base Nacional Comum Curricular da Educação Infantil e no dia 02/02/2016, participar no Rio de Janeiro Seminário da Creche FioCruz”.
Katia Cristina Stocco Smole	21/11/2018 a 21/11/2018	“Participar do Encontro – Movimento Pela Base, no Instituto Unibanco”.
Maria Ines Fini	01/02/2018 a 05/02/2018	“Em 01/02/2018 – Participar de Reunião Preparatória Base do Ensino Médio (para Reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular – BNCC) na Avenida Paulista, 967 – 3º. andar – Bela Vista – São Paulo/SP; em 02/02/2018 Participar de Reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular – BNCC, São Paulo/SP”.
Alessandra Regina Brasca	01/02/2018 a 05/02/2018	“Em 01/02/2018 – Acompanhar a senhora presidente do INEP, Maria Ines Fini em Reunião preparatória Base do Ensino Médio (Para reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular – BNCC) na Avenida Paulista, 967, 3º. andar – Bela Vista – São Paulo/SP; em 02/02/2018, acompanhar a senhora presidente do INEP, Maria Ines Fini em reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular-BNCC, São Paulo/SP”.
Maria Helena Guimarães de Castro	01/02/2018 a 05/02/2018	“Reunião Preparatória da Base do Ensino Médio, com especialistas e comitê gestor – Fundação Vanzolini e Reunião do Movimento Pela Base”.
Ricardo Correa Coelho	31/01/2018 a 05/02/2018	“Participar de Reunião Técnica com o Consed sobre a Base Nacional Comum Curricular – BNCC do Ensino Médio e Reunião do Movimento Pela Base”.
Raph Gomes Alves	22/05/2018 a 22/05/2018	“Representar o Ministério da Educação no Encontro do Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular, no dia 22/05, às 9h, no Hotel Meliá, Paulista/SP”.
Sueli Teixeira Mello	01/02/2018 a 01/02/2018	“Para participar de reunião preparatória da Base do Ensino Médio e Reunião do Movimento Pela Base, a realizar-se no dia 01/02/2018, das 17:00 às 19:00”.
Felipe Sartori Sigollo	05/09/2018 a 05/09/2018	“Participar da Assembleia Geral do Movimento Pela Base que discutirá os posicionamentos em torno do Ensino Médio, o planejamento estratégico do Movimento e atualizações sobre a Implementação da BNCC; Reunião das Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Médio – DNCEN e Reunião com SEESP – Assunto: Transferência da manutenção do ISISTEC para o Instituto Superior de Educação Personalizada”.
Alexandra Retamal Barbosa	18/04/2018 a 18/04/2018	“A Presidente do INEP, como membro do Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular, foi convidada para participar do Programa Sem Censura da TV BRASIL, no dia 18 de abril de 2018. A pauta é a Base

		Nacional Comum Curricular e o preposto, Alexandre Retamal vai acompanhar e assessorar a mesma”.
Paulo Monteiro Vieira Braga Barone	31/01/2018 a 02/02/2018	“Participar da Aula Inaugural na Faculdade Positivo em Maringá-PR no dia 31/01/2018, nos dias 01 e 02/02/2018 – participar das reuniões da Base do Ensino Médio, reunião do Movimento Pela Base, em São Paulo -SP”.
Rossieli Soares da Silva	01/02/2018 a 02/02/2018	“Participar de Reunião, no Instituto Mauricio de Sousa com a Controladoria Geral da União – CGU, das 14h30 às 16h, e da reunião preparatória para a Base do Ensino Médio, das 17h às 19h. No dia 02/02 participará de Reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum, das 8h30 às 12h30, no Hotel Meliá, localizado na Avenida Paulista, São Paulo / SP”.
Ricardo Correa Coelho	28/03/2018 a 02/04/2018	“28/03/2018 – 20h – Reunião com formadores de opinião, preparatória para a entrega da Base Nacional Comum Curricular do Ensino Médio. Local: A Definir, São Paulo/SP. 29/03/2018 10h Reunião do Movimento Pela Base. Local Hotel Meliá Paulista – Av. Paulista, 2181, Consolação, São Paulo – SP”.
Deborah Trevizan	11/12/2018 a 13/12/2018	“Essa viagem tem como objetivo participar de Reuniões e acompanhar a conselheira Nilma Fontanive em entrevista para o Programa do Canal Futura, juntamente com a Senhora Claudia Costin (membro do Conselho Consultivo do Movimento Pela Base) no Rio de Janeiro, bem como dos conselheiros do Conselho Nacional de Educação – CNE, no evento Educação 360 – Base Nacional Comum Curricular – BNCC em São Paulo”.
Caetano Pansani Siqueira	01/02/2018 a 02/02/2018	“Irà a São Paulo acompanhar o Sr. Secretário de Educação Básica – Rossieli Soares da Silva, na Reunião que acontecerá no Instituto Mauricio de Sousa, dia 01/02, das 14h30 às 16h, e da Reunião Preparatória para a Base do Ensino Médio, das 17h às 19h. No dia 02/02 participará de reunião do Movimento Pela Base Nacional Comum, das 8h30 às 12h30, no Hotel Meliá, Localizado na Avenida Paulista, São Paulo/SP”.
Eduardo Deschamps	05/09/2018 a 06/09/2018	“Participar da Assembleia Geral do Movimento Pela Base que discutirá o posicionamento em torno do Ensino Médio, o Planejamento estratégico do Movimento e atualizações sobre a implementação da BNCC, a realizar-se no dia 05 de setembro de 2018, quarta-feira, das 09H às 12h30, na EBAC- Rua Mourato Coelho, 1404, Pinheiro – São Paulo, e da Reunião das Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Médio – DCNEM, a realizar-se no dia 06 de setembro de 2018, quinta-feira, das 09H às 17H, no escritório da CNI – Rua Surubim, 504 – 9º. andar, sala 1/3 – Brooklin Novo – São Paulo”.
Katia Cristina Stocco Smole	Sem data da viagem especificada	“No dia 07/12 a secretaria participará de uma reunião no Instituto Ayrton Senna, em São Paulo. Dias 08 e 09/12 Mais econômico permanecer em São Paulo, por decorrência das agendas dos dias 10/12; 11/12 e

		12/12/2018. No dia 10/12 a Secretária participará de uma Reunião Formação de Professores na Fundação Vanzolini, e dia 12/12 a secretária participará do evento Educação 360 Base Nacional Comum Curricular. Retorno a Brasília no dia 12/12/2018, no período da tarde, antes das 18h devido a agenda em Brasília”.
Silvia de Araujo Donnini	26/02/2018 a 02/03/2018	“Justificativa da Viagem: 26/02/2018 – Reunião Consed – Apresentação da BNCC em local: Rua João Ramalho – Perdizes – São Paulo/SP. 27/02/2018 Reunião com SE/CAPES/SEB Pauta obre residência pedagógica – editais UAB / PIBID / Residência Local: MEC Esplanada dos Ministérios [...] Reunião com o Banco Mundial – apresentação de relatórios sobre a educação local [...] 28/02/2018 – Reunião MPB – apresentação da estrutura da BNCC/EM. Local: MEC – Esplanada dos Ministérios [...] Gabinete SEB [...] 01/03/2018 Reunião com secretária executiva do MEC e Equipe da Fundação Lemann – Paulta: Apresentação de Estudos sobre o Ensino Médio. Local: Esplanada dos Ministérios [...] reunião com a secretária executiva do MEC Ana Inoue”.

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações coletadas no Portal da Transparência da União Federal.³⁸

³⁸ Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/viagens>.