

## VETOR BRASIL, O “CASE DE SUCESSO” DO CONGLOMERADO LEMANN

### VETOR BRASIL, LEMANN’S CONGLOMERATE A “CASE OF SUCCESS STORY”

Adriana Medeiros Farias<sup>1</sup>  
Lisia Nicolielo Cariello<sup>2</sup>

**RESUMO:** A pesquisa estuda e analisa a atuação do Aparelho Privado de Hegemonia Empresarial Vetor Brasil como uma das principais organizações que tem investimento da Fundação Lemann. O APHE é voltado para a profissionalização de intelectuais orgânicos para trabalhar nas diferentes instâncias do Estado brasileiro. A atração, a seleção, o treinamento e o acompanhamento de pessoas são os serviços prestados pela organização por meio dos Programas Líderes de Gestão Pública, Líderes da Aprendizagem, *Trainee* de Gestão Pública, Seleção Customizado, além do Projeto Ubuntu e do Programa de Residência em Gestão Pública. O Vetor Brasil, na qualidade de “parceiro especializado”, integra as Frentes Móveis de Ação dirigidas e organizadas pela Fundação Lemann, quais sejam, Programa Aliança/Vamos Transformar Lideranças no Setor Público e no Terceiro Setor e o Movimento Pessoas à Frente. Trata-se da expansão para o Estado restrito do modelo empresarial de seleção e de contratação no serviço público conhecido por Cultura Garantia ou Gestão por Resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aparelho Privado de Hegemonia; Vetor Brasil; Gestão Pública.

**ABSTRACT:** The research studies and analyzes the performance of the Vector Corporate Hegemony Private Apparatus Brazil as one of the main organizations invested by the Lemann Foundation aimed at the professionalization of organic intellectuals to work in the different instances of the Brazilian State. The

---

\* A pesquisa compõe a tese de doutoramento em desenvolvimento intitulada "Atuação do capital-imperialismo brasileiro na formação de intelectuais orgânicos da burguesia: o caso das fundações Estudar e Lemann (1991-2018)". A pesquisa conta com financiamento parcial da CAPES.

<sup>1</sup> Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Professora Associada do Departamento de Educação da Universidade Estadual de Londrina. Pesquisadora-Líder do Grupo de Pesquisa Educação, Estado Ampliado e Hegemonias. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0773390467001092>. E-mail: [adrianafarias@uel.br](mailto:adrianafarias@uel.br).

<sup>2</sup> Doutoranda em História pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Bolsista CAPES. Integrante do Grupo de Trabalho e Orientação (GTO) e do Grupo de Pesquisa Educação, Estado Ampliado e Hegemonias (GPEH/UFL). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9400359586675324>. E-mail: [lisiacariello@hotmail.com](mailto:lisiacariello@hotmail.com).

attraction, selection, training and monitoring of people are the services provided by the organization through the Public Management Leaders Programs, Learning Leaders, Public Management Trainee, Customized Selection, in addition to the recent Ubuntu Project and the Residency Program in Public Management. Vetor Brasil, as a "specialized partner", integrates the Mobile Fronts of Action directed and organized by the Lemann Foundation, namely, the Alliance/Let's Transform Leadership Program in the Public Sector and the Third Sector and the Movement People Ahead. It is the expansion to the restricted state of the business model of selection and contracting in the public service known as Culture Guarantee or Management by Results. This is the expansion to the restricted State of the business model of selection and hiring in the public service known as Guaranty Culture or Management for Results.

**KEYWORD:** Private Hegemony Apparatus; Vetor Brasil; Public Management.

### Introdução

A expansão dos Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais (APHEs) no Estado brasileiro tem acelerado a adesão do poder público à implementação do projeto estratégico das classes dominantes na educação, por meio da seleção e da profissionalização dos intelectuais orgânicos para o cumprimento de diferentes funções na gestão pública do Estado. Ao lado das empresas, das Fundações e dos Centros especializados<sup>3</sup> na Gestão Pública, destaca-se o Vetor Brasil. Trata-se de uma organização social que teve origem como um tipo de filial ou *startup* que recebeu investimento financeiro e apoio técnico da Fundação Lemann. Ela é uma organização com foco na produção do consenso do modelo gerencialista de gestão empresarial, de matriz ultraliberal, conhecido no meio empresarial por Gestão de Resultados ou “Cultura Garantia”.

O objetivo desse trabalho é identificar e compreender o funcionamento histórico e operacional do Vetor Brasil, analisar as linhas centrais dos seus Programas e Projetos e a sua participação nas Frentes Móveis de Ação Empresariais, sob a direção da Fundação Lemann<sup>4</sup>. A pesquisa qualitativa do

<sup>3</sup> Fundação Getúlio Vargas (FGV), Instituto Publix, Instituto Gesto, República.Org, Humanize, Fundação Brava, Fundação João Pinheiro, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Fundação Dom Cabral (FDC) - Gestão Pública, Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais (CEIPE), dentre outros.

<sup>4</sup> A ideia de Frente Móvel de Ação Empresarial foi construída por Farias (2022) em artigo publicado no Dossiê organizado pela Revista Trabalho Necessário nº42. Inspirada na ideia de

tipo documental se utilizou das fontes disponíveis em meio eletrônico, quais sejam: relatórios, atas, notícias, termos de fomento e convênio, editais, processos, vídeos, guias, entre outras, para o levantamento inicial das informações, também para o cotejamento de dados e delineamento das ações realizadas pela organização, com foco nas práticas de treinamento, profissionalização e seleção de pessoas, servidores públicos ou não, para assumirem postos de trabalho ou estágio (experiência profissional) na gestão pública.

A base de dados foi extraída também dos *sites* do Vetor Brasil, do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), da Fundação Lemann, das prefeituras e das organizações que prestam serviços. Na revisão bibliográfica, identificamos publicações específicas a respeito do Vetor Brasil: Rufino, 2016; Sobral, Moreira e Okawa, 2016 e Andrade 2020. As informações coletadas têm se mostrado um grande desafio para pesquisadores, isto porque elas são escassas e carregadas de *marketing*, podendo os dados serem superestimados. Assim a tarefa do/a pesquisador/a ao identificar, selecionar, ler, reler e analisar os documentos se torna ainda mais difícil. Afinal, na pesquisa documental, utilizamos de documentos que expressam a concepção de mundo dos sujeitos investigados (EVANGELISTA, SHIROMA, 2021). As autoras, se utilizando de Gramsci, entendem que a linguagem contém elementos de uma concepção de mundo e, por isso, expressam, a concepção de mundo do sujeito histórico. Nesse sentido, nossa análise foi amparada pelos fundamentos teóricos do materialismo histórico e dialético que tem sustentado as pesquisas a respeito da atuação burguesa na educação por meio dos APHE, de base gramsciana e nas categorias marxistas.

---

Frente Móvel de Ação do historiador uruguaio René Dreifuss, as Frentes Móveis de Ação Empresariais são agrupamentos de forças para a disputa de projetos societários no campo educacional, quais sejam: o currículo, a formação docente, a gestão educacional e escolar, as plataformas e tecnologias e o financiamento. Todas elas são organizadas pela burguesia empresarial que reúne diversas empresas, APHEs e aparelhos do Estado, para compor Programas, Projetos, Alianças e Movimentos necessários para a aprovação de marcos regulatórios, indução de políticas educacionais e mecanismos de controle das práticas docente e gestora.

Na primeira parte do texto as autoras expõem a história institucional e as matrizes liberais do APHE para, em seguida, demonstrar a articulação entre os sócios fundadores desde o Programa de Bolsas da Fundação Lemann e da Fundação Estudar, com ênfase para a caracterização profissional e acadêmica dos intelectuais orgânicos do Vetor Brasil. Depois, analisam as principais ações e programas, com o destaque para algumas experiências e a sua integração às Frentes Móveis de Ação Empresariais, dentre elas o Movimento Todos pela Educação, o Programa Vamos e o Movimento Pessoas à Frente. E, por fim, sintetizam com o debate acerca dos projetos de gestão do Estado em disputa e a destacada participação do APHE na formação de intelectuais orgânicos a partir e para uma concepção empresarial do Estado.

### **Vetor Brasil: o braço social do capital para a formação de intelectuais orgânicos da Fundação Lemann**

Resolver o problema da educação passa por coisas muito além da secretaria de educação, o problema da educação não está só ali na sala de aula. Existe um sistema imenso e *super* caro por trás disso que tem uma burocracia inteira que a gente tem que levar adiante que impacta em cada um dos serviços que a gente entrega nas áreas fins do governo (FECOMERCIO, YouTube, 13/09/2016).

Assim responde Joice Toyota, uma das fundadoras do Vetor Brasil, a uma pergunta feita em uma entrevista publicada no dia 13 de setembro de 2016, no canal do *YouTube* da organização empresarial Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio/SP). Em linhas gerais, o Vetor Brasil é um Aparelho Privado de Hegemonia Empresarial voltado para o treinamento de intelectuais orgânicos para trabalharem nos diferentes aparelhos do Estado brasileiro com o objetivo de produzir o consenso em torno da concepção e das formas da Gestão Pública empresarial. Nesse sentido, o treinamento oferecido pelo APHE se dá por meio de ações (cursos de especialização, cursos de capacitação, estágios, entre outros tipos de evento de curta duração) às pessoas (servidores públicos ou comissionados)

que trabalham na Gestão Pública ou pessoas que pretendem trabalhar, estes últimos são selecionados, preparados e introduzidos por meio de estágio, assessorias pontuais, prestação de serviços ou selecionados para trabalhar nos cargos de alto escalão.

A categoria de Aparelho Privado de Hegemonia foi pensada pelo filósofo italiano Antonio Gramsci para captar a complexificação da sociedade à sua época, qual seja, a Itália no início do século XX. Para ele, essa complexificação se expressa no alargamento do Estado, que passa a abarcar também a sociedade civil, ou, em termos gramscianos, os aparelhos privados de hegemonia, organizações de classe que estruturam a sociedade civil e que visam universalizar seu modo particular de conceber a vida social. Nesse sentido, esses aparelhos estão em constante disputa dentro da própria classe ou em confronto com outras classes. Existem, portanto, diversas entidades e instituições - como escola, igreja, associações por exemplo - que agem no sentido de conformar um modo de ser, um conjunto de valores e ideias de uma classe. O interesse dessa pesquisa se volta para aquelas organizações ligadas direta ou indiretamente aos empresários brasileiros e, assim, toma de empréstimo a qualificação da historiadora Virgínia Fontes (2010) de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais.

O APHE Vetor Brasil foi fundado em 2015, na cidade de São Paulo, inscrito no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica da Receita Federal, na qualidade de associação privada sem fins lucrativos. Os primeiros sócios administradores, no ato da fundação, eram Joice Toyota Mendes e José Frederico Lyra Netto. Vale mencionar que Toyota participou da gestão do estado do Mato Grosso e compôs, em 2013, a Secretaria de Educação do Estado de Goiás, no bojo da conhecida reforma gerencial e privatista do Estado, sob a administração do governador Thiago Peixoto (PMDB), com o denominado “Pacto Educacional Todos Pela Educação: um futuro melhor exige mudanças”, no período de 2011 a 2014 (FARIAS, 2021). Lyra Netto também trabalhou, no mesmo período, no Escritório de Assuntos Estratégicos, ambos integraram o Programa de Bolsas Lemann *Fellowship*, tendo recebido bolsa de

estudos da Fundação Estudar e da Fundação Lemann para cursar graduação e pós-graduação fora do Brasil. Os dois foram para os Estados Unidos, mas, enquanto Toyota cursou Mestrado em Educação na Universidade de Stanford entre 2013 e 2015, Lyra fez o Mestrado em Políticas Públicas em Harvard, nos anos de 2014 e 2015 (CARIELLO, 2021).

A introdução do denominado modelo da Nova Gestão pública (NGP), expressão criada pelos teóricos liberais (HOOD, 1991) amplamente difundida pelos organismos internacionais <sup>5</sup>, no governo de Goiás, a partir de 2011, assim como a assessoria a outros estados e municípios e a participação na rede de *fellows* Lemann foram laboratórios para os fundadores do Vetor Brasil. Eles identificaram a partir das suas assessorias em empresas, administrações públicas e dos resultados do Programa Gestão para o Sucesso, da Fundação Lemann, uma demanda potencial no setor público ou nicho de mercado, isto é, a falta de pessoas “treinadas ou profissionalizadas” para o cumprimento das agendas da gestão pública para atender aos ajustes fiscais preconizados pela Reforma Administrativa do Estado, aprofundada no Brasil, por Fernando Henrique Cardoso (FHC), nos anos 1990, com a orientação intelectual de Bresser Pereira, então Ministro do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (BRESSER PEREIRA, 1997).

Como resposta às ideias de burocracia e de ineficiência do Estado, os liberais, funcionalizaram o papel do Estado e se alinharam à recomposição internacional de ruptura com o Estado keynesiano, em curso desde os anos 1970 no Reino Unido e Chile, nos anos 1980 nos EUA. A gestão pública ganha destaque nas reformas administrativas do Estado com o paradigma da produtividade gerencial, da privatização e da transferência da organização empresarial para a gestão da coisa pública, sobretudo na educação (OLIVEIRA, 1987). Vetor Brasil se especializa no atendimento da demanda por gerentes, isto é, na seleção e no treinamento de pessoas para cargos comissionados para a implantação do modelo de Gestão por Resultados. Para

---

<sup>5</sup> A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por exemplo, tem entre as suas orientações a qualificação e eficiência como um dos pilares a serem alcançados pelos países para o serviço público.

tanto, o produto e o serviço a ser vendido para o poder público é a formação e ou seleção de intelectuais organicamente vinculados aos interesses empresariais.

A pesquisa também encontrou, nos registros dos Relatórios da Fundação Estudar, dois outros co-fundadores e articuladores iniciais do Vetor Brasil anterior a 2015, são eles: Rafael Martines <sup>6</sup> e Tiago Mitraud <sup>7</sup>. Martines foi gerente de Projetos de Gestão Fiscal do Vetor quando a organização prestava assessoria para a prefeitura de Araguaçu (TO). Seguiu sua carreira em uma empresa destacada de consultoria estratégica, a Bain & Company, cujo modelo de trabalho é centrado na gestão meritocrática. Ele também foi bolsista da Fundação Estudar (2014) e premiado pela Fundação Lemann Fellowship (2014). Tiago esteve na Fundação Estudar como Coordenador de Projetos (2011-2014) e Diretor Executivo do Programa de Bolsas (2015-2017), participou das primeiras experiências do Vetor Brasil e seguiu carreira parlamentar ao lado de Tábata Amaral (PDT/PSB/SP) e Felipe Rigoni (PSB/PSL/União Brasil).

Mitraud, Amaral e Rigoni têm em comum o fato de terem sido alunos do RenovaBR, APHE fundado em 2017 por Eduardo Mufarej. O RenovaBR tem foco na formação de políticos para disputarem cargos no poder legislativo. De acordo com o Relatório de Atividades de 2018, no mesmo ano, dos 133 líderes formados pela iniciativa, 117 concorreram a cargos e, juntos, receberam mais de 4,5 milhões de votos e 17 foram eleitos, dentre os quais, os três supracitados (RENOVABR, 2018, p.13). Além disso, os três compõem o

---

<sup>6</sup> Rafael Martines é graduado em Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas (FGV); Master em Business Administration (MBA) em Administração na Columbia Business School; Columbia, SIPA. Foi Diretor Executivo de Consultoria Educacional e Marketing na Plataforma SAS de Educação e em 2022, Diretor Geral. Conselheiro da Consultoria Integração Público Privada (ICO); Presidente e Diretor Administrador Financeiro da Brasil Júnior. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/rafael-martines/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 4 ago. 2023.

<sup>7</sup> Tiago Lima Mitraud de Castro Leite é graduado em Administração pela UFPR e participou do Programa de Desenvolvimento de Liderança, Harvard Business School, Boston. Ex- Presidente da Brasil Júnior e do Conselho Nacional da Juventude; Participou do programa de desenvolvimento para Líderes Públicos realizado pela Lemann, com apoio da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade (RAPS). Foi deputado federal do estado de Minas Gerais pelo Partido NOVO (2019-2023). Titular da Comissão de Educação (2020-2022). Frente Parlamentar de Apoio ao Ensino Militar no Brasil – FPAEMB. Líder formado pelo Movimento Renova.Br. Integra o Movimento Pessoas à Frente.

Movimento Acredito, que tem José Frederico Lyra Netto como um de seus fundadores. Algumas reportagens apontam Amaral como co-fundadora, mas não conseguimos confirmar esta informação. Enquanto o RenovaBR é uma escola de políticos, o Acredito é uma espécie de agenda com pautas liberalizantes, que inclui, por exemplo, “economia competitiva”, reforma da previdência, combate à corrupção e “gestão pública moderna e eficiente”. Percebemos, então, que a rede Vetor, Renova e Acredito atuam de maneira complementar.

Em 2023, a consulta ao Quadro de Sócios Administradores (QSA) da Instituição informa que Joice Toyota permanece na presidência e que Marco Antonio Siqueira Camargo<sup>8</sup>. Ao analisar as trajetórias acadêmicas e profissionais da rede de lideranças, conclui-se que a formação acadêmica deles se concentra nas áreas de administração, de engenharia e apenas uma em psicologia, todas realizadas em instituições de ensino superior públicas brasileiras consideradas de excelência.

A pós-graduação é majoritariamente concluída na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e nas instituições estadunidenses, a maioria dos fundadores integra a rede de líderes e é bolsista da Fundação Estudar e da Fundação Lemann. A participação deles nas redes de líderes contribuiu para as experiências profissionais em empresas de consultoria de resultados, do mesmo modo que as consultorias às secretarias municipais e estaduais. Também notamos a circulação dos intelectuais organizados no Vetor Brasil na política institucional, o que se materializa por suas filiações ou aproximações, principalmente com partidos como MDB, NOVO, REDE, PSB e PSDB.

Esses dados mostram como os intelectuais orgânicos transitam nessas instâncias do Estado ampliado e como essas redes são construídas. Nesse

---

<sup>8</sup>Marco Antonio Siqueira de Camargo é Sócio administrativo. Diretor de Operações (2016-atual). Consultor na Bain & Company. Consultor Programa Summer de Gestão Pública do Vetor na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do CE. Em 2016 assessorou Vetor Brasil na construção da estratégia para utilizar os recursos do Desafio de Impacto Social do Google.org, Graduado em Engenharia Mecatrônica pela USP. Harvard Kennedy School. MPA-ID, Administração Pública.

sentido, vale o destaque à trajetória de Fábio Santiago<sup>9</sup>, “diretor de Gente e Gestão” do Vetor Brasil desde 2022, para demonstrar a articulação entre os aparelhos (Fundação Estudar, Ismart, Fundação Lemann e Fundação Brava), os intelectuais orgânicos e empresas que constituem o Conglomerado de APHEs Lemann e Sócios. Conglomerado que de acordo com os estudos de Farias (2021, 2022, 2023), constitui-se como uma matriz importante de reprodução de outros APHEs, e da abertura do mercado para empresas na educação pública. Vetor Brasil é um APHE criado por *Lemann Fellows* e sua organização inicial se assemelha na organização empresarial, à startup. Ao analisar a sua trajetória, podemos afirmar que “é uma das ‘startups’ Lemann que se tornou a mais importante organização no setor de seleção de lideranças públicas com atuação em vários estados brasileiros” (FARIAS, 2021, p.756).

Com a expansão das suas atividades e dos estados e municípios atendidos, Vetor aparece na lista de organizações do Movimento Todos pela Educação, integra as Frentes Móveis de Ação Empresariais organizadas pela Lemann, voltadas para a gestão pública, dentre elas o Programa Aliança que reúne vários APHEs, quais sejam: Fundação Lemann, República.Org, Humanize e Fundação Brava. Das ações desta Aliança de organizações foi criado o “Vamos Transformar Lideranças no Setor Público e Terceiro Setor”, desta vez com a parceria entre a Fundação Lemann, República.Org e Humanize. O Vamos financia o Movimento Pessoas à Frente, este é composto de acordo com as informações contidas no seu site “por pessoas chave de diferentes setores, entre especialistas, parlamentares, sindicatos, Governo Federal, Governos Estaduais, Judiciário, Órgãos de Controle, Advocacia Pública e organizações do Terceiro Setor”(MOVIMENTO PESSOAS A

---

<sup>9</sup> Fábio Santiago é graduado em Administração de Empresas pela FMU. cursou Gestão Estratégica de Negócios na FGV. MBA em Gestão de Sustentabilidade pela FGV. Foi bolsista da Fundação Estudar e Assistente Administrativo da Fundação Estudar. Assessorou o controle interno para a gestão administrativa do Ismart, da Fundação Lemann e da Fundação Brava. Gerente de Desenvolvimento Sustentável do Banco Real. Trabalhou nas organizações: Artemísia Brasil, GWI Asset Management, Instituto Unibanco, Museu de Arte Moderna em São Paulo, Associação Umame e Impulso. Disponível em: <https://www.vetorbrasil.org/conheca-a-trajetoria-do-novo-diretor-de-gente-e-gestao-do-vetor-brasil/>. Acesso em: 4 ago. 2023.

FRENTE, 2024)<sup>10</sup>. Em 2022, dentre as ações do Movimento, seus integrantes redigem uma carta de intenções que expressa interesses com os rumos do país, às vésperas das eleições de 2022 (FARIAS 2022; FARIAS, 2023). Vetor Brasil integra a direção do Movimento.

A história institucional do Vetor e da aproximação entre os fundadores confirma o “efeito multiplicador” de APHEs a partir das organizações de origem (Fundação Lemann, Fundação Estudar e Ismart) e da fusão entre eles, como demonstra a anunciada fusão no *site* da organização, em 2023, entre Vetor Brasil e Instituto Gesto (VETOR BRASIL, 2023). O Instituto Gesto é uma organização também criada pela Fundação Lemann responsável pela gestão do Programa Formar. O seu escopo de atuação é próximo do Vetor Brasil com uma particularidade que é a experiência direta com a formação de profissionais da educação (professores e gestores) a partir da experiência do Programa Formar, voltado para a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) nas redes públicas de ensino.

O apoio técnico e o apoio financeiro das organizações são decisivos para que a *startups* ganhem espaço no mercado filantrópico do capital (FONTES, 2020). O que não se faz sem a trama de influências das organizações por meio das suas Redes e a presença de intelectuais em várias organizações. No Vetor não foi diferente, participaram Denis Mizne (diretor da Fundação Lemann), Regina Pacheco (FGV/ENAP) e André Barrence, entre outros. O financiamento do Vetor é feito inicialmente pela Fundação Lemann desde sua origem, visto que o piloto do Programa de *Trainees* teve contribuição financeira dessa Fundação, além do Instituto Natura, conforme aponta a matéria “Política mão na massa: o Vetor Brasil quer criar uma rede de transformadores na gestão pública 2016” escrita por Italo Rufino (RUFINO,

<sup>10</sup> <https://movimentopessoasafrente.org.br/quem-somos/> . Integrantes do Movimento: Frederico Dias (TCU), Carlos Ari Sundfeld (FGV), Cibele Franzese (FGV), Diogo Godinho Ramos Costa (Instituto Millenium), Francisco Gaetani (Secretário Extraordinário da Transformação do Estado no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Gláucia Macedo (Instituto humanize), Haroldo Rocha (Movimento Profissão Docente), Helena Wajnman (República.org), Humberto Falcão (Fundação Dom Cabral), Joice Toyota (Vetor Brasil), Pedro Pontual (Casa Civil), Renata Vilhena (Fundação Dom Cabral), Rudnei Marques (FONACATE), Tatiana Ribeiro (Movimento Brasil Competitivo), Vera Monteiro (FGV) e Weber Sutti (Fundação Lemann).

2016). As duas organizações continuaram apoiando o Vetor Brasil, juntamente com novas, tais como Instituto República e o Multiplique, do Rio de Janeiro (RUFINO, 2016). E ainda,

A Fundação Estudar também entrou na empreitada com apoio operacional ao processo seletivo e divulgação das vagas do programa de trainees. Outra ajuda financeira veio da própria Universidade de Stanford, quando Joice ganhou uma competição de empreendedorismo social entre estudantes. Com um prêmio de 110 000 dólares (...) (RUFINO, 2016).

No *site* do Vetor Brasil estão listadas as organizações e empresas apoiadoras, são elas: Cosan, Fundação Brava, Fundação Itaú Social, Itaú Educação e Trabalho, Instituto Betty E A. Jacob Lafer, Instituto *Credit Suisse Hedging-Griffo*, Instituto Gol, Instituto Humanize, Fundação Lemann, Instituto Sonho Grande, Movimento Profissão Docente, The Haddad Foundation. Microsoft e Confluentes. Listas entre as organizações parceiras o Vamos. Exclusivamente para o Programa Ubuntu, Porticus, Fundação Tide Setúbal, República.Org, Imaginable Futures e Plataforma ALAS (Apoio ao Desenvolvimento de Pessoas Negras). Outras de apoio financeiro ao Vetor Brasil são feitas por meio de campanhas de arrecadação é por meio da plataforma de arrecadação Benfeitoria

As organizações apoiadoras podem contribuir com apoio técnico ou financeiro, o tipo e os valores das doações podem ser encontrados nos relatórios de auditoria ou nos relatórios anuais, o que permite acompanhar com maior transparência o desenvolvimento das atividades. Para se ter uma ideia das doações, no ano de 2020, o Vetor recebeu o valor de 4.2 milhões de reais de uma escritora estadunidense (VETOR BRASIL, 2022).

Outras formas de apoio financeiro ao Vetor Brasil são feitas por meio de campanhas de arrecadação por meio da plataforma de arrecadação Benfeitoria.

### **As linhas, os programas e os projetos do Vetor Brasil**

O Vetor Brasil, se define, conforme exposto em seu *site*, como uma organização

(...) independente e suprapartidária que atua com inovação no desenvolvimento de pessoas no setor público. Trabalhamos auxiliando governos de todo o Brasil que queiram desenvolver talentos e formar times de alto desempenho para potencializar a gestão pública, seja no âmbito federal, estadual ou municipal (VETOR BRASIL, s/d).

A fala de Toyota que abre esse texto evidencia a estratégia geral de atuação do Vetor: formar pessoas que atuem no Estado brasileiro auxiliando e implementando as políticas públicas nas mais diversas áreas das secretarias estaduais e municipais Brasil afora, com forte incidência na educação. Situados no processo de seleção – e em alguns casos de treinamento – para pessoas trabalharem em postos da administração estatal, o Vetor Brasil se dedica a captar jovens recém-formados buscando experiência e posicionamento no mercado de trabalho. O treinamento é feito em parte presencial e ou a distância com o uso de plataforma criada para este fim, como modalidades distintas. A inserção nos postos de trabalho não gera vínculo empregatício, está sob o ordenamento jurídico do estágio, da contratação para cargo de comissão de livre nomeação ou bolsa de estudos. A remuneração é de responsabilidade do poder público e ou empresa, o salário varia de governo para governo (SOBRAL, MOREIRA, OKAWA, 2016, p.26).

O “público-alvo” principal do APHE é o jovem recém-formado, o que encontra terreno fértil na atualidade brasileira, à medida em que essa parcela da população integra as estatísticas das altas taxas de desemprego. No primeiro trimestre de 2024, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desemprego no Brasil é de 7,9%, totalizando 8,6 milhões de pessoas (IBGE, s/d). O cenário é propício para a parcela jovem da população que tem escolarização e está desempregada submeter-se aos Programas de Estágio com inserção voluntária e ou recebimento de bolsas, sob a promessa de emprego futuro, após longas e tensas jornadas de trabalho, sob o jargão de que

este é o caminho para o sucesso e ou impacto na transformação da gestão pública.

O foco em trabalhadores jovens é também recorrente nas empresas que têm Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira como acionistas. Essa característica compõe a chamada Cultura Garantia. A “Cultura Garantia” é inspirada na experiência do banco de investimentos americano *Goldman Sachs*, onde as práticas eram inspiradas na meritocracia e na fidelidade quase absoluta do trabalhador ao Banco. A versão brasileira de Lemann inclui, além da meritocracia, o *partnership*, que é a ideia de que o trabalhador pode de se tornar sócio da empresa em questão, sintetizados em um tipo de profissional específico, chamado pelo bilionário brasileiro, *poor, smart, deep desire to get rich* (pobre, inteligente e com desejo de enriquecer (PDS)). A Cultura Garantia é compreendida no meio empresarial por dois elementos chave, a meritocracia e a seleção de pessoas que por meio do esforço individual ocuparão cargos de alto e médio escalão. O que de fato ocorre é a cobrança excessiva por resultados, em um ambiente de competição e de superexploração (FARIAS, 2021). A historiadora Virgínia Fontes (2010) analisou a expansão das Fundações, Institutos e Organizações como parte da expansão do capital em um contexto histórico delimitado e denominado por ela de capital-imperialismo. Neste contexto, a massa de trabalhadores é submetida às condições de exploração sob a destituição total dos direitos, isto não sem a adesão e a legitimação produzida pelo hegemonismo dos APHEs.

Assim, o Vetor Brasil inicia em 2015 suas ações com o Programa *Trainee* de Gestão Pública (PTGP) amplia para outros programas e projetos, dentre os quais o Programa Líderes de Gestão Pública (PLGP), o Programa de Seleção Customizado (PSC), Líderes da Aprendizagem, o Projeto Ubuntu e o Programa Residência em Gestão Pública, todos com foco em educação.

O Programa *Trainee* de Gestão Pública é descrito pelo Vetor como um programa de formação que participam profissionais do serviço público (incluindo servidores concursados) e pessoas que desejam compor equipes de administração pública. Para aqueles que são servidores a ênfase é na gestão

pública e/ou formulação de políticas públicas que trabalhem “em áreas fim, como educação, saúde e segurança, mas também áreas meio, como planejamento e gestão. O profissional deve atuar com gestão pública e não na execução direta dos serviços, como professores, médicos e policiais (VETOR BRASIL, s/d).

A organização enfatiza que quem escolhe o profissional é o governo, mas a atração e a seleção são de responsabilidade dela. Ou seja, a administração pública escolhe dentre as opções já filtradas pelo Vetor. Para esta pré-seleção, o candidato precisa passar por algumas etapas definidas a priori nos editais e manuais da organização: inscrição, teste *online* e pesquisa de crenças e valores, vídeo de apresentação pessoal, código de ética e entrevista por competências, recomendação da gestora ou gestor atual e assinatura do termo de compromisso de *Trainee*. Os dois públicos-alvo aqueles que atuam na administração pública, em especial no Executivo (podendo ser concursado ou cargo de confiança) e aqueles que desejam fazê-lo, denominado “Regular”. No primeiro público há a exigência de o profissional trabalhar com a gestão “e não na execução direta dos serviços, como professores, médicos e policiais” (VETOR BRASIL, s/d.).

Neste excerto fica evidente a visão da educação enquanto serviço e não como direito. Quando o caso for de candidato ao processo chamado de regular, há a recomendação para “profissionais que estejam no início de suas carreiras, com até aproximadamente 5 anos de formado, uma vez que a formação é especialmente estruturada a este momento de sua carreira” (VETOR BRASIL, s/d.). O que se assemelha à estratégia da “cultura Garantia” de vislumbrar os recém-formados, como abordado anteriormente.

O Programa Líderes de Gestão Pública (PLGP) é voltado para a alta administração dos órgãos públicos. O Vetor faz um diagnóstico do “governo parceiro”, identifica demandas e busca pessoas que precisam ter alinhamento com o projeto de governo e do próprio programa no setor público, privado ou em organizações da sociedade civil. A organização reafirma que é o governo quem escolhe quem vai ocupar os cargos (VETOR BRASIL, s/d.). O que vemos é um controle do processo de seleção e, mais ainda, é o Vetor Brasil que

diz, baseado em sua visão de mundo, de gestão gerencialista qual o perfil adequado do profissional que integrará os aparelhos do Estado restrito.

O Programa de Seleção Customizado oferece estruturação e implementação de um projeto estratégico “específico” desde sua elaboração (com definição de metas, por exemplo), passando pela seleção e formação dos profissionais envolvidos e chegando na sistematização dos resultados e sua publicização. A partir da leitura das orientações e das especificações definido pelo Vetor, a seleção integra cinco etapas. A primeira é a “definição de um projeto estratégico” e compreende: “A) Plano de trabalho dos profissionais; B) Desenho da governança entre órgãos; C) Definição das metas e indicadores de resultados”; a segunda é o “processo seletivo customizado e com a marca do governo” que engloba os passos da etapa anterior; a terceira etapa compreende a “atração de profissionais com o engajamento e as competências necessárias” com “A) 260 horas de formação alinhadas às necessidades dos profissionais; B) Possibilidade de participação dos servidores-pares; C) Convite para participação de lideranças locais”; a quarta é o “programa de desenvolvimento de gestores e novos profissionais” com “A) Capacitação de gestores para gerir pessoas; B) Avaliação de desempenho periódica; C) Gestão local da rede de profissionais” e, por fim, a “gestão do conhecimento e difusão de resultados” com “A) Sistematização dos processos realizados; B) Avaliação e divulgação dos resultados; C) Produção de conteúdo para divulgação em mídias locais” (VETOR BRASIL, s/d).

O Líderes de Aprendizagem - Construindo Políticas Educacionais Coerentes é apresentado como um programa que tem por objetivo implementar a BNCC, contrarreforma de currículo nacional aprovada em 2017 e 2018 que teve como sujeito coletivo articulador a Fundação Lemann, no Movimento Nacional de Base sob o comando do Movimento todos pela Educação, conforme apontam os estudos realizados por (TARLAU; MOELLER, 2020, ANDRADE; NEVES; PICCININI, 2017). Desde 2018, então, a Líderes de Aprendizagem atua no sentido de articular a efetivação da BNCC nos estados dando formação a pessoas que trabalham nas secretarias de Educação (VETOR

BRASIL, s/d.). Com duração de cinco meses, visam oferecer “formação técnica” e “ferramentas práticas” com programa de tutoria (FUNDAÇÃO LEMANN, 2022).

O trabalho no sentido de implementar a BNCC também é feito por meio do Programa *Trainee* de Gestão Pública e da Residência em Gestão Pública. A Residência tem como APHEs parceiros a Fundação Lemann e o Instituto Sonho Grande é voltada para pós-graduandos em políticas educacionais e que querem atuar em secretarias estaduais de educação, o que segundo Meira (Fundação Lemann) e Chermont (Vetor Brasil) visa aliar teoria e prática (MEIRA; CHERMONT, 2021). Conforme o Relatório anual de atividades do Vetor Brasil de 2020, existem 30 residentes atuando nos 26 estados para apoiar a implementação da BNCC e do Novo Ensino Médio. Os dados de 2022 disponíveis no relatório anual apontam para 115 pessoas alocadas nas secretarias municipal e estadual, na maior parte na educação, seguido do planejamento e gestão.

Por fim, o Programa Ubuntu foi criado dentro de um segmento de projetos nos APHE que se apresenta com o objetivo de “qualificar” pessoas negras para atuação no setor público. O recorte racial demonstra importância histórica das bandeiras dos negros e negras brasileiras, ao passo que fornece uma formação direcionada à inclusão individual na lógica gerencialista de direcionamento do Estado em seu sentido restrito. Conforme o *site* do Vetor Brasil, o Programa oferece: “Trilha Formativa” com foco em conteúdo de Liderança, Gestão de Pessoas e em diversidade, equidade e inclusão; 100 horas de formação *online*, síncrona. Todos os fornecedores da trilha são profissionais negros com letramento racial; e 5 encontros de mentoria individual e 3 encontros de mentoria coletiva totalizando 12h de troca, partilha e boas práticas. A menção mais antiga ao Programa pelos meios virtuais do Vetor é de 2017 e, de acordo com as chamadas públicas da entidade, o último processo seletivo aberto foi em 2021 e buscava selecionar 40 pessoas (NOSSA CAUSA, 2021).

A discussão acerca das marcas do racismo na história brasileira vem há muito sendo largamente debatidas nas Ciências Sociais de modo geral. Recentemente, o jurista e Ministro da Cultura do governo Lula (2023-), Silvio de Almeida, buscou compilar algumas concepções largamente disseminadas em seu livro “O que é racismo estrutural?” (2019). Para autor, existem três formas de racismo: o individual, o institucional e o estrutural. O primeiro seria uma visão do racismo como algo pontual, portanto, anormal e irracional, apresentando como solução sanções legais para esses “desvios”. O segundo, institucional, enxerga o racismo como resultado do funcionamento das instituições, que confere privilégios ou desvantagens com base na raça. Assim, para atenuar ou acabar com o racismo na nossa sociedade, esta vertente propõe a inserção de negros e negras nas instituições para diminuir a desigualdade racial. Isso posto, a visão do Projeto Ubuntu e, portanto, do Vetor Brasil, pode ser compreendida como expressão dessa vertente. O que se propõe é, assim como no primeiro caso, soluções individuais para problemáticas que são, na verdade, sociais e, mais, estruturais. Por isso, Almeida compreende o racismo no Brasil como sendo estrutural, ou seja,

(...) o racismo é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo ‘normal’ com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutural. Comportamentos individuais e processos institucionais são derivados de uma sociedade cujo racismo é regra e não exceção (ALMEIDA, 2019, p.33).

Ou seja, as instituições são racistas porque a sociedade é racista. Ocupar espaço é importante, mas não significa que as estruturas irão mudar. Nas palavras do jurista:

Ainda que essencial, a mera presença de pessoas negras e outras minorias em espaços de poder e decisão não significa que a instituição deixará de atuar de forma racista. A ação dos indivíduos é orientada, e muitas vezes só é possível por meio das instituições, sempre tendo como pano de fundo os princípios estruturais da sociedade, como as questões de ordem política, econômica e jurídica (ALMEIDA, 2019, p.32).

Na denominada Rede Vetor Brasil, Andrade (2020) em sua dissertação relata que os *trainees* organizaram três coletivos que, segundo a autora, “são autônomos em relação à organização Vetor Brasil” (2020, p.18). Todavia, atuam em três áreas, quais sejam:

- 1) oferecendo acolhimento e integração aos aprovados nos processos seletivos que pertencem às minorias que eles representam; 2) contribuem com a atração de grupos minoritários e apoiam no desenvolvimento de ações afirmativas; e 3) no âmbito das ações de diversidade, gerando conteúdo para formações e sugestões de abordagens para ações que a organização queira empreender (ANDRADE, 2020, p.18).

A compreensão do funcionamento dos Programas do Vetor Brasil passa também pela extensão territorial dos acordos que o APHE firmou com o poder público de vários estados e municípios, para citar alguns deles: Alagoas, Amazonas, Bahia (Salvador), Bahia (Alagoinha), São Paulo, Ceará, Minas Gerais, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Rio de Janeiro (Niterói), Santa Catarina, Santa Catarina (Blumenau), São Paulo, São Paulo (São Paulo), Sergipe, Paraná e Paraná (Londrina). Alguns dos Programas foram objeto de estudos em dissertações, artigos e tratados nos conteúdos de matérias jornalísticas.

Um caso que virou trabalho de conclusão de curso da pós-graduação em Implementação de Políticas Educacionais foi o de Sergipe. Camila de Araújo Lopes foi residente do Vetor Brasil na Secretaria Estadual de Educação e trabalhou na elaboração, na gestão e na operacionalização do chamado Currículo Sergipano (LOPES, 2021). Também formou técnicos de diretorias regionais para contribuírem nas formações síncronas, bem como foi formadora e gestora do Planejamento para o Ensino Remoto da Nova Escola<sup>11</sup>. Como

---

<sup>11</sup> A marca Nova Escola, fundada em 1986 pela Fundação Victor Civita como Revista Nova Escola, pertence desde de 2018 à Fundação Lemann. Sobre isso, conferir: PEREIRA, J. Nova Escola e padrão BNCC de docência: a formação do professor gerenciado. 176f. 2019. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214696>. Acesso em: 3 ago. 2023.

articuladora e elaboradora, podemos considerar Lopes como uma intelectual que trabalha organicamente no sentido de materializar, reproduzir e expandir os interesses do Vetor Brasil.

A Prefeitura Municipal de Niterói, cidade na região metropolitana do Rio de Janeiro, aderiu ao Programa *Trainee* de Gestão Pública no ano de 2018 por meio da Lei nº.3305/2017 que criou a Controladoria Geral do Município e o Quadro dos Profissionais de Gestão Governamental. O Edital nº.005/2018 diz nas suas disposições preliminares que “o Processo Seletivo será realizado em parceria com a organização sem fins lucrativos Vetor Brasil, com enfoque no recrutamento, seleção e desenvolvimento de talentos para a gestão pública, com fundamento no Acordo de Cooperação nº 002/2018 firmado com a Prefeitura Municipal de Niterói” (2018, p.2-3). Conforme documento municipal, Vetor Brasil foi responsável pela primeira etapa do processo, que compreendeu:

- a) preenchimento e comprovação de informações pessoais, b) aprovação nas provas objetivas de múltipla escolha realizadas de forma on-line (atualidades, lógica e português);
- c) a aprovação na avaliação objetiva de vídeos de motivação;
- d) a aprovação nas entrevistas baseadas em critérios objetivos de aferição de competências conduzidas pelo Vetor Brasil; e
- e) preenchimento pelo candidato de suas preferências por área de atuação e por Unidade da Federação (PREFEITURA DE NITERÓI, 2018, p.4).

As duas outras etapas ficaram a cargo da Prefeitura: a segunda foi uma redação e a terceira, uma entrevista com o gestor municipal. Ainda conforme o edital, foram abertas 16 vagas para *trainees*, entretanto, Vetor Brasil, em descrição de vídeo a respeito da experiência, relata que 10 pessoas foram selecionadas em um universo de 4.000 inscrições. Conseguimos mapear, pelo vídeo institucional, nove nomes e algumas funções: Victória Chermont <sup>12</sup> (projeto pró-sustentável); Lucas Turmena <sup>13</sup>(cidades inteligentes); Sofia

---

<sup>12</sup> Foi *Trainee* de Gestão Pública na Secretaria Executiva de Niterói entre 2017 e 2018; foi analista de Gestão Pública da Prefeitura Municipal de Niterói (2017-2019). Desde 2019 é Coordenadora de Projetos do Vetor Brasil - Programa de Residência em Gestão Pública. Informações retiradas do LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/victoria-chermont/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 3 ago. 2023.

<sup>13</sup> Foi Analista de Gestão Pública na Secretaria de Planejamento de Niterói entre 2017 e 2019. Cf.: <https://www.linkedin.com/in/lucasturmena/details/experience/>. Acesso em: 3 ago. 2023.

Metteheim <sup>14</sup> (monitoramento e aceleração de projetos considerados estratégicos); Isabela Tramansoli <sup>15</sup> (monitoramento e aceleração de metas estratégicas); Henrique Lagoeiro <sup>16</sup>; Andressa Lima <sup>17</sup>; Vinicius Natacci <sup>18</sup>; Lucca Viersa <sup>19</sup>; Giordano Antoniazzi <sup>20</sup> (VETOR BRASIL, 2020).

A seleção para o cargo de secretário regional de educação de dez municípios da região norte do estado Paraná por meio da criação de uma Secretaria Regional de Educação vinculada ao Consórcio de Desenvolvimento e Inovação do norte do Paraná (Codinorp), foi objeto de estudos de Farias (2022, 2023). O estudo relata que a seleção percorreu os mesmos protocolos do Programa Líderes de Gestão Pública realizado em outras cidades e estados. De acordo com a pesquisa realizada por Farias (2023) a experiência deixou de figurar entre as experiências de sucesso do Vetor Brasil, quando da decisão do Ministério Público do Paraná de questionar os procedimentos jurídicos de contratação de um Secretário Regional, com o intuito de substituir todos os

<sup>14</sup> Depois de ser *Trainee* do Vetor Brasil em Niterói foi Gerente de Inovação da Prefeitura Municipal de Salvador (2019-2020) e, desde 2020, é Coordenadora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Secretaria de Cultura do Estado do Ceará. Cf.: <https://www.linkedin.com/in/sofiamettenheim/>. Acesso em: 3 ago. 2023.

<sup>15</sup> Antes de ser *Trainee* Vetor Brasil, Tramansoli trabalhou por 3 anos na Prefeitura de São Paulo em diferentes cargos. Na Secretaria de Planejamento e Modernização da Gestão de Niterói trabalhou na implementação do ObservaNit, “sistema municipal de indicadores que opera como instrumento de monitoramento e avaliação das ações da prefeitura para alcançar os compromissos assumidos”, conforme seu LinkedIn. Depois de Niterói, integrou entre 2019 e 2022 o República.org como Gerente de Projetos. Cf.: <https://www.linkedin.com/in/isabela-tramansoli-16308b99>. Acesso: 3 ago. 2023.

<sup>16</sup> Cf.: <https://www.linkedin.com/in/henriquelagoeiro/>. Acesso em: 3 ago. 2023.

<sup>17</sup> Depois de acabar o Programa, Andressa Lima permaneceu na Prefeitura de Niterói até 2021 enquanto Analista de Gestão Pública e gerenciou o Programa Região Oceânica Sustentável. Cf.: <https://www.linkedin.com/in/andressa-ferreira-lima/>. Acesso em: 3 ago. 2023.

<sup>18</sup> Cf.: <https://www.linkedin.com/in/viniciusyn>. Acesso em: 3 ago. 2023.

<sup>19</sup> Seu LinkedIn está desatualizado.

<sup>20</sup> De acordo com seu perfil no LinkedIn, foi “responsável pela modelagem do projeto de utilização dos royalties do petróleo para o município (Fundo de Equalização da Receita), bem como modelei o Projeto Poupansa Escola e elaborei Termos de Referência para utilização e gestão de espaços públicos. Também elaborei informativos e boletins relativos ao Desenvolvimento Econômico de Niterói para a tomada de decisão de políticas e ações. Fiz parte em elaborar e monitorar o Plano de Metas do município, bem como auxiliar na elaboração da Lei Orçamentária Anual e no Plano Plurianual. Articulei e auxiliei na organização do evento da Frente Nacional de Prefeitos e ajudei a organizar eventos e workshops de Gestão Pública”. Elaborou planos de governo para os prefeitos de Rio de Janeiro e Porto Alegre em 2020, bem como de “vereadora eleita em Porto Alegre” - ele não especifica em seu perfil. Desde 2021 é assessor da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento do Município do Rio de Janeiro. Cf.: <https://www.linkedin.com/in/giordanoronconi>. Acesso em: 3 ago. 2023.

outros na função designada. Vetor Brasil em seu *site* anunciou que não teve nenhuma responsabilidade sobre o assunto e que o profissional selecionado, dentro do fluxo dos seus protocolos, não foi escolhido por eles para assumir o cargo comissionado de alto escalão.

Em contrapartida, o considerado por eles “caso de sucesso” do Vetor foi realizado também na região norte do Paraná, em Londrina, para a seleção do cargo de secretário municipal de educação. Esta experiência aparece com frequência no *site*, nas matérias publicitárias e artigos publicados sobre o assunto (FUNDAÇÃO LEMANN, 2017). O processo de seleção seguiu o protocolo de testes, sabatinas com bancas e entrevistas. A selecionada não é servidora pública da rede municipal de educação, tampouco habitante da cidade de Londrina, mas uma profissional que tinha lastro institucional muito parecido com outros selecionados com passagem pelos programas das Fundações Lemann e Estudar e posterior engajamento com a Rede de Lideranças (FARIAS, 2023). A atuação do APHE Vetor Brasil teve continuidade no município quando do processo de formação e seleção de diretores de escolas, mais um produto Vetor Brasil<sup>21</sup>.

Os estados de São Paulo, Paraná e Minas são destacados pelo Vetor Brasil como referências da organização para o trabalho com RH estratégico. O destaque dado às experiências significa adesão ao projeto gerencialista, a exemplo do que se tem no estado do Paraná. O governo do Paraná, em dezembro de 2022, publicou Edital nº02/2022, denominado Projeto Parceiro de Escola com o objetivo de privatizar a gestão de 27 escolas públicas. Com a ampla mobilização dos movimentos sociais, sindical e das comunidades escolares somente duas escolas implementaram o Projeto. Não tardou para que o governador Ratinho Júnior (PSD) e seu secretário Roni Miranda, que substituiu Renato Feder, submetessem um projeto de Lei em junho de 2024, para a privatização de mais de 200 escolas públicas.

---

<sup>21</sup> O produto disponível para contratação está descrito no site do Vetor: Disponível em: <https://www.vetorbrasil.org/service/selecao-de-diretores-escolares/>.

Em artigo publicado na Revista Problemas Brasileiros, Marco Camargo, diretor do Vetor Brasil, discorreu a respeito dos problemas educacionais da gestão pública brasileira e afirmou que a base das propostas do APHE é a reforma administrativa da gestão do Estado sob concepção gerencialista. As referências estadunidenses de *Stanford* e *Harvard* são citadas como exemplos de experiências de formação que aliam a prática à teoria, da inserção prática dos estudantes nos locais de trabalho. Comentou que o Residência em Gestão Pública é “Fruto da parceria do Vetor Brasil com a Fundação Lemann e o Instituto Sonho Grande, o programa combina a pós-graduação *lato sensu* em Gestão Pública com a experiência na implementação de duas políticas centrais na educação pública: a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI)” (CAMARGO, 2022).

Observa-se que as ações do Vetor Brasil estão concentradas naquilo que eles denominam de “seleção de pessoas”, na formação do que eles dizem ser um time e que esse time seletivo de pessoas com capacidade para resolução dos problemas da Gestão Pública e os resultados serão efetivos. A Teoria do Capital humano entende que a educação é, pois, um investimento no próprio indivíduo e que deve ser financiado por quem dela se beneficia. A Educação nessa concepção é uma mercadoria que pode ser adquirida privadamente ao indivíduo. Os produtos produzidos e oferecidos pelo Vetor Brasil transformam o bem público em mercadoria, muito bem identificados no *site* da organização que trilha o caminho para os seus clientes adquirirem os seus produtos, nas margens dos marcos regulatórios, efetivam de várias formas, já demonstradas, a privatização da gestão pública<sup>22</sup>.

Ao concentrar a ideia de que a Gestão Pública não é produto das relações sociais e históricas de disputa societária, de projetos de classes distintas, é, pois, se a ideia de que pudessem retirar das “pessoas selecionadas” o seu pertencimento de classe e do agir no mundo com consciência histórica e

---

<sup>22</sup> A página do Vetor Brasil foi atualizada e em cada programa o cliente (Gestor Público) encontra os passos para contratação dos serviços e o indicativo da Lei que permite a contratação (Etapas de implementação do Programa- Contrate – Lei n. 13. 019, conhecida como Lei MROSC). Cf.: <https://www.vetorbrasil.org/service/trainee-de-gestao-publica/>. Acesso em: 3 ago. 2023.

posicionada. Concentram o discurso de que as pessoas são a resolução dos problemas. Afinal elas devem cumprir com eficiência e eficácia a agenda neoliberal do Estado e o seu funcionamento dentro da Cultura de Resultados, colocando fim a função social pública da educação.

### **Participação do Vetor Brasil nas Frentes Móveis de Ação**

Além dos Programas, Projetos e Ações pontuais realizados pelo Vetor, a sua participação nas Frentes Móveis de Ação tem demonstrado a capacidade diretiva junto as organizações matrizes. Em seu livro, *A internacional capitalista: estratégias e táticas do empresariado transnacional (1818-1986)*, o cientista político René Dreifuss interpretou “como uma classe economicamente dominante se organiza estratégica e taticamente para desenvolver a ação política necessária e assegurar a consecução dos seus objetivos: a direção política e ideológica da sociedade” (DREIFUSS, 1987, p.23).

Assim, conforme salientado, a ideia de ação política é central em sua análise (HOEVELER, 2014). Ele compreende ação política a partir de dois elementos: seu caráter premeditado e sua intencionalidade planejada. Dreifuss destaca, pois, “a consciência da ação e a ação política consciente” (DREIFUSS, 1987, p.23). Na construção de sua argumentação, duas noções - não à toa, tomadas de empréstimo do léxico militar - são importantes: a de córtex político (órgão capaz de visualizar objetivos estratégicos e táticos em cenários modificáveis) e a de estado-maior (órgão capaz de operacionalizar a ação política, modificando com sua ação as relações de força). Outra ideia utilizada por Dreifuss e, posteriormente, desenvolvida pela historiadora Virgínia Fontes é a de “frentes móveis de ação”.

Enquanto Dreifuss se preocupa com as frentes móveis de ação, viabilizadora da inserção político-ideológica, Fontes salienta sua internacionalização dado o período temporal analisado por ela, qual seja, o período posterior à Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Segundo a autora,

O que Gramsci analisou para os Estados Unidos e a Europa de seu tempo, a constituição de aparelhos privados de hegemonia, se tornaria a forma cosmopolita por excelência da política do capital, organizada tanto nos diferentes planos nacionais quanto em agências e entidades internacionais. Verdadeiras frentes móveis de ação internacional se multiplicavam, ao mesmo tempo procurando capturar as reivindicações igualitárias no plano internacional e reconvertê-las em formas anódinas ou, mais grave, em espaços de atuação lucrativa (FONTES, 2010, p. 309).

O sentido internacionalizante proposto por Fontes é fundamental, entretanto, aqui, nos preocupamos com o espraiamento da chamada Cultura Garantia ou Gestão por Resultados no território nacional. Nesse sentido, tomamos de empréstimo a noção de frente móvel de ação para compreender as ações políticas do Conglomerado Lemann e sócios no processo de generalização do seu projeto de classe, ou, na formação do senso comum gramsciano a partir da “Cultura Garantia”.

A participação do Vetor Brasil nas Frentes Móveis de Ação, que têm a Fundação Lemann como APHE diretivo, quais sejam Programa Aliança/Vamos Transformar Lideranças no Setor Público e no Terceiro Setor e o Movimento Pessoas à Frente, todos eles voltados para a conformação de intelectuais orgânicos.

O Programa Vamos é hoje uma iniciativa em conjunto da Fundação Lemann, do Instituto Humanize e do República.org, mas no início, em 2017, Lemann e Humanize se juntaram sob o nome “Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor”. O Vamos/Aliança tem foco de atuação no estudo, formulação e debate sobre casos nacionais e internacionais dentro do bojo do que este grupo considera “boas práticas” de gestão pública. Foi em 2021 que Aliança se tornou Vamos com os organizadores que tem hoje. Conforme as informações disponíveis no site, os seus pilares são: “Produção e disseminação de conhecimento, criação e fortalecimento de ecossistema; Articulação, mobilização e legitimidade; Reconhecimento, inovação e busca por soluções” (VAMOS, s/d.). O primeiro pilar evidencia o caráter formulador

e, inspiradas em Dreifuss, podemos dizer que Vamos é uma espécie de córtex político.

Já o Movimento Pessoas à Frente pode ser considerado o braço operacional de ações políticas, à medida em que articulou, em 2020, debates entre lideranças do parlamento, dos executivos federal e estaduais, do chamado terceiro setor, especialistas, sindicatos e membros do judiciário, órgãos de controle e advocacias públicas no sentido de direcionar temas considerados importantes para a gestão pública. Desse encontro, quatro assuntos tiveram destaque: gestão do desempenho e do desenvolvimento; modelos de carreiras; matriz de vínculos e segurança jurídica; e seleção de lideranças (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, s/d.). É importante lembrar que os conceitos são instrumentos para pensarmos a realidade, que é complexa. Muitas vezes, os conceitos e categorias podem ser manejados de maneira a simplificar as relações sociais. Nesse sentido, o Movimento Pessoas à Frente não é somente o braço operacional, visto que desde o início de sua articulação, em 2017, reflete, debate e formula conhecimento, inclusive com articulações internacionais, assim, a divisão proposta por Dreifuss e apropriada por nós é puramente metodológica, visto que é impossível dissociar, na prática, a formulação e a ação no sentido de construir/disputar a hegemonia.

A história da constituição da institucionalidade do Vetor Brasil expressa a ampliação seletiva do Estado por meio da multiplicação de prepostos com fins de expandirem a implementação do projeto estratégico das classes e frações de classes empresariais. Dentre elas, aquelas que estão organicamente representadas nos Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais criados e dirigidos por empresários de diversos setores, alinhado em torno de Jorge Paulo Lemann e seus sócios, assim como por APHs e intelectuais que cumprem a função de operacionalização e ou viabilização dos projetos e programas táticos, com foco na educação. A bolsa de estudos para cursarem o ensino médio, a graduação e a pós-graduação é o primeiro vínculo entre os jovens estudantes e as Fundações Estudar e Lemann. A integração à rede de bolsistas e líderes possibilita o acesso aos postos de trabalho nas empresas de consultoria de

resultados e no setor público, constituintes das primeiras experiências que a *startup* realiza até se institucionalizar com a qualidade de organização sem fins lucrativos e publicizar a marca Vetor Brasil.

Nos últimos oito anos (2015-2023) o APHE ampliou o quadro de sócios administradores, a equipe de trabalho, as parcerias<sup>23</sup> e o número de estagiários e pessoas selecionadas para trabalharem na gestão pública. As bases dessa experiência são de matriz liberal, meritocrática e gerencialista, centradas na ideia de que a organização social empresarial é o modelo que deve ser copiado nas instituições públicas. Também defendem a ideia de marco regulatório próprio que amplie e viabilize a participação das Organizações Sociais na tomada de decisão das políticas educacionais intra-Estado restrito, com a aprovação da legislação que incorpore a seleção, nos moldes Vetor Brasil, como mecanismo para a ocupação dos cargos administrativos de alto e médio escalão, tais como, as secretarias de educação, os departamentos e as chefias, com vistas também dos processos de escolha dos cargos para a gestão escolar.

A implementação da BNCC, do novo Ensino Médio, da BNC da formação docente, dentre outras contrarreformas educacionais, depende “das pessoas certas, nos cargos certos”, depende da adesão, do consenso e da legitimação dos implementadores de políticas em todos os níveis da administração pública, sobretudo na gestão educacional. As Frentes Móveis de Ação cumprem com esta função, ou seja, de organizador e articulador entre os APHEs definindo as pautas que devem ganhar escala. Vetor Brasil ao lado de organizações e empresas muito mais experientes é escolhida pela Fundação Lemann para capilarizar o modelo de seleção e treinamento empresarial na educação pública.

Estamos diante de mais um APHE cercado de holofotes e que produz consenso em torno da ideia de que a seleção é meio para qualificar e moralizar o Estado brasileiro e depende deste processo a qualidade da educação pública.

---

<sup>23</sup> São parcerias com mais de 40 governos (estaduais e municipais) e 120 órgãos governamentais diferentes, de todos os estados do Brasil e de governos comandados por políticos de 18 partidos distintos, sendo: DEM, MDB, NOVO, Pc do B, PDT, PHS, PP, PROS, PRP, PSB, PSC, PSD, PSDB, PSL, PT, PTB, PV e PS.

A explicitação do funcionamento dos Programas, Projetos e ações produz argumentos para afirmarmos que a seleção por mérito, por concurso público, com formação inicial sólida, com o compromisso com os fins públicos e emancipatórios da educação não coadunam com este projeto. Tampouco que a gestão pública de um nicho do mercado educacional foi por eles ampliado e se tornou um grande produto a ser vendido ao cliente poder público em todo o território nacional.

### Referências

ACORDO de Cooperação Técnica. **N.505/2018**. Disponível em: [http://pgm.niteroi.rj.gov.br/Atos\\_oficiais/2018/Junho/05\\_06\\_2018.pdf](http://pgm.niteroi.rj.gov.br/Atos_oficiais/2018/Junho/05_06_2018.pdf). Acesso em: 03 mai. 2022.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

ANDRADE, Maria Carolina; NEVES, Rosa Maria; PICCININI, Cláudia. Base nacional comum curricular: disputas ideológicas na educação nacional. In: Colóquio Internacional Marx e o Marxismo, 2017, Niterói. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <https://www.niepmarx.blog.br/MM/MM2017/AnaisMM2017/MC37/mc373.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2024.

ANDRADE, Tâmara Karoline Barros de. **Desafios da Promoção de Igualdade de gênero no setor público: os aprendizados do Programa de Diversidade do Vetor Brasil**. FGV, Trabalho Individual de Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Mestrado em Gestão e Políticas Públicas. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/29637>. Acesso em: 4 jun. 2024.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle** / Luiz Carlos Bresser Pereira. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1).

CAMARGO, Marco. **Juventude, inovação e vivência na gestão pública**, 2022. Disponível em: <https://revistapb.com.br/artigos/prontos-para-a-complexidade-do-ensino-publico>. Acesso em: 3 jun. 2024.

CARIELLO, Lisia Nicolielo. **Construindo redes de intelectuais orgânicos: o programa de Bolsa de Estudos Lemann Fellowship da Fundação Lemann (2007-2018)**. (Dissertação de mestrado em História). Niterói, Universidade Federal Fluminense, 2021.

DREIFUSS, René Armand. **1964: a conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe.** 5. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1987.

EVANGELISTA, Olinda; SHIROMA, Eneida. Subsídios teórico-metodológicos para o trabalho com documentos de política educacional: contribuições do marxismo. In: CÊA, G.; RUMMERT, S.M.; GONÇALVES, L. (Orgs.). **Trabalho e educação: interlocuções marxistas.** Rio Grande: Editora da FURG, 2019, p. 83-120.

FARIAS, Adriana Medeiros. Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais Lemann e Sócios. **Germinal: Marxismo e Educação em debate.** 2021. v. 13. n. 2, p.735-765. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/44302>. Acesso em: 4 jun. 2024.

FARIAS, Adriana Medeiros. Estado Ampliado e o empresariamento da educação pública. **Revista Trabalho Necessário**, v. 20, n. 42, p. 01-24, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/53532>. Acesso em: 04 ago. 2023.

FARIAS, Adriana Medeiros. O Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonia Empresariais Lemann e sócios na “seleção pública” de pessoas para a gestão educacional do Estado do Paraná. **Práxis Educativa**, [S. l.], v. 18, p. 1-27, 2023. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/20670>. Acesso em: 4 ago. 2023.

FECOMERCIO. **Mudança de paradigmas na gestão pública na visão de Joice Toyota.** Youtube, 13/09/2016. Disponível em: (27) Mudança de paradigmas na gestão pública na visão de Joice Toyota - YouTube. Acesso em: 13 abr. 2022.

FONTES, Virgínia. Capitalismo filantrópico?. **Marx e o Marxismo-Revista do NIEP-Marx**, v. 8, n. 14, 2020.

FONTES, Virgínia. **O Brasil e o Capital-Imperialismo: teoria e história.** Rio de Janeiro: EPSJV/ UFRJ, 2010.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Programa desenvolve gestores educacionais para impactar redes de ensino.** 2022. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/programa-desenvolve-gestores-educacionais-para-impactar-as-redes-de-ensino>. Acesso em: 3 jun. 2024.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Vetor Brasil inova seleção pública de Secretária no Paraná.** 2017. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/vetor-brasil-inova-selecao-de-secretaria-no-parana> Acesso em: 13 jun. 2024.

HOEVELER, Rejane Carolina. René Dreifuss e o golpe de 1964: sobre teorias e “conspiracionismos”. In: XVI Encontro Regional de história da ANPUH-RJ., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Disponível em: [http://www.encontro2014.rj.anpuh.org/resources/anais/28/1400181633\\_ARQUIVO\\_ReneDreifusseogolpede1964\\_sobreteoriaseconspiracionismos\\_textocomplotoanpuhrj.pdf](http://www.encontro2014.rj.anpuh.org/resources/anais/28/1400181633_ARQUIVO_ReneDreifusseogolpede1964_sobreteoriaseconspiracionismos_textocomplotoanpuhrj.pdf). Acesso em: 13 abr. 2022.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, [s.l.],v 69, p.3-19, Spring, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. O que é desemprego. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 13 jun. 2024.

LOPES, Camila de Araujo. [Análise] Formação continuada para implementação do currículo sergipano. **Análises e Contextos**. 16/11/2021. Disponível em: <https://observatorio.movimentopelabase.org.br/analise-formacao-continuada-para-implementacao-do-curriculo-sergipano/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

MEIRA, Giovanni Iuliano; CHERMONT, Victoria. [Análise] A BNCC avança por meio de pessoas: o caso do Programa de Residência em Gestão Pública. **Análises e Contextos**. 19/01/2021. Disponível em: <https://observatorio.movimentopelabase.org.br/analise-a-bncc-avanca-por-meio-de-pessoas-o-caso-do-programa-de-residencia-em-gestao-publica/>. Acesso em: 04 jun. 2024.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, **Quem Somos**. s/d. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

NITERÓI. **Dispõe sobre a criação da Controladoria Geral do Município e do Quadro dos Profissionais de Gestão Governamental - QPGG, e dá outras providências**. Nº 3305 de 19 de Julho de 2017. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/n/niteroi/lei-ordinaria/2017/330/3305/lei-ordinaria-n-3305-2017-dispoe-sobre-a-criacao-da-controladoria-geral-do-municipio-e-do-quadro-dos-profissionais-de-gestao-governamental-qpgg-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 03 mai. 2022.

NITERÓI. **Edital nº.005/2018**. [PROCESSO SELETIVO PROGRAMA DE TRAINEES EM GESTÃO PÚBLICA – 2018]. Niterói, 12/09/2018. Disponível em: [http://seplag.niteroi.rj.gov.br/Trainees/Corrigenda\\_Edital\\_005\\_2018.pdf](http://seplag.niteroi.rj.gov.br/Trainees/Corrigenda_Edital_005_2018.pdf). Acesso em: 13 jun. 2024.

NOSSA CAUSA, **Ubuntu** – Programa realizado pelo Vetor Brasil para desenvolver lideranças negras que atuam na gestão pública, 2021. Disponível em: <https://nossacausa.com/ubuntu-vetor-brasil/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Educação e Planejamento: A escola como núcleo da gestão. (p.64-104). In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão Democrática da educação**. 4.ed. Petrópolis (RJ): Ed. Vozes, 1997.

PEREIRA, Jennifer Nascimento. **Nova Escola e padrão BNCC de docência: a formação do professor gerenciado**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214696>. Acesso em: 13 abr. 2022

RENOVABR. **Relatório de atividades 2018**. São Paulo: RenovaBr, 2018. Disponível em: <https://media.renovabr.org/uploads/2020/07/Relat%C3%B3rio-2018.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2024.

RUFINO, Italo. **Política mão na massa: o Vetor Brasil quer criar uma rede de transformadores na gestão pública**. Negócios de impacto. 19/01/2016. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/politica-mao-na-massa-a-vetor-brasil-quer-criar-uma-rede-de-transformadores-na-gestao-publica-do-pais>. Acesso em: 13 abr. 2022.

SOBRAL, Miriam Oliveira de Aguiar; MOREIRA, Tania Regina Gimenez; OKAWA, Tatiane. **Sustentabilidade financeira das organizações do terceiro setor – o caso Vetor Brasil**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2016. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/2d3ae7b5-dfee-4dc6-87d8-d6637211d0af>. Acesso em: 13 abr. 2022.

TARLAU, Rebecca; MOELLER, Kathryn. **‘Philanthropizing’ consent: how a private foundation pushed through national learning standards in Brazil**. Journal of Education Policy, Reino Unido, v.35, p.337-366, 2020.

VAMOS, s/d. Disponível em: <https://parceriavamos.com.br/para-onde-vamos/>. Acesso em: 13 jun. 2024.

VETOR BRASIL **Vetor Brasil recebe Investimento de R\$4,2 milhões de filantropia americana**, de 13/01/2022. Disponível em: <https://vetorbrasil.org/vetor-brasil-recebe-investimento-de-r-4-2-milhoes-de-mackenzie-scott/#:~:text=No%20dia%2013%20de%20janeiro,organiza%C3%A7%C3%B5es%20fora%20dos%20Estados%20Unidos>. Acesso em: 13 abr. 2022.

VETOR BRASIL, Programa Trainee de Gestão Pública. Processo seletivo para a Prefeitura de Niterói 07/12/2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-xl2LuoVy1A>. Acesso em: 13 jun. 2024.

VETOR BRASIL, s/d. Disponível em: <https://sejatraine.com.br/vagas-abertas-para-trainee-de-gestao-publica-do-vetor-brasil/>. Acesso em: 13 jun. 2024.

**Recebido em:** 10 de outubro de 2023

**Aceito em:** 31 de maio de 2024