

---

# arquivos analíticos de políticas educativas

Revista acadêmica, avaliada por pares,  
independente, de acesso aberto, e multilíngue



aape | epaa

Arizona State University

---

Volume 31 Número 27

14 de março 2023

ISSN 1068-2341

---

## Fundações Corporativas: A Privatização da Educação e as Social Corporativa

*Juliana de Souza Bittar-Godinho*

Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Brasil



*João Paulo Resende de Lima*

Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Brasil

**Citação:** Bittar-Godinho, J. de S., & Lima, J. P. R. de. (2023). Fundações corporativas: A privatização da educação e as estratégias de legitimidade política via responsabilidade social corporativa. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 31(27). <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7111>

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é analisar os comportamentos das fundações corporativas (FCs) em seu papel de influenciar a política educacional via RSC. Complementarmente, analisaremos como a ideologia neoliberal se insere nos discursos destas FCs. Partiu-se da abordagem interpretativista e adotou-se metodologia qualitativa para análise dos documentos pelo *software* Nvivo. Identificamos as estratégias adotadas conforme adaptação da tipologia de Zhao (2012). Constatamos que as FCs exercem legitimidade política via RSC por duas estratégias principais: “Mudar Políticas” e “Inovar na Capacidade Operacional e Decisória do Estado”. Estas estratégias estão relacionadas. Para mudar as políticas públicas, a empresa precisa fazer parcerias com o Estado, mostrando como o novo arranjo atende às demandas estatais. São mecanismos utilizados na estratégia “Mudar Políticas: participação em diálogos formais; na formulação de políticas públicas (regime de Colaboração nas escolas, Reforma do Ensino Médio, Homologação da Base Nacional Comum Curricular para o Ensino Fundamental), movimentos

Página web: <http://epaa.asu.edu/ojs/>

Facebook: /EPAAA

Twitter: @epaa\_aape

Artigo recebido: 28/7/2021

Revisões recebidas: 17/4/2022

Aceito: 12/5/2022

empresariais; apoio ao Conselho Nacional de Secretários da Educação, promoção de fóruns. O trabalho contribui para uma discussão pública acerca da participação de FCs na educação e no processo democrático, questionando limites, transparência de objetivos, interesses estratégicos e ressaltando a necessidade de inclusão equilibrada de outros atores da sociedade civil.

**Palavras-chave:** política educacional; fundações filantrópicas; responsabilidade corporativa

### **Corporate foundations: Privatization of education and political legitimization strategies via corporate social responsibility**

**Abstract:** The purpose of this work is to identify political legitimacy strategies via corporate social responsibility of firms, adopted by corporate foundations in Brazil's educational sector. Furthermore, we analyze how the neoliberal ideology is embedded in these FCs' narratives. We adopted an interpretative approach and a qualitative methodology for the analysis of documents through Nvivo software. The strategies were identified according to Zhao's (2012) typology and adapted by the authors. FCs exercise political legitimacy via CSR through two main strategies: "Policy change" and "Innovate State's Operational and Decision-Making Capacity." The two processes are related. To change public policies, firms need to partner with the state and show how the new arrangement meets its demands. We question the limits to the participation of CFs in education and in democratic process, the transparency of their strategic goals and emphasize the need for balanced inclusion of other civil society actors.

**Keywords:** educational policy; philanthropic foundations; social responsibility

### **Fundaciones corporativas: Privatización de la educación y estrategias de legitimidad política vía responsabilidad social corporativa**

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es analizar los comportamientos de las fundaciones empresariales (FC) en su papel de influir en la política educativa a través de la RSC. Además, analizaremos cómo se inserta la ideología neoliberal en los discursos de estas FCs. Se adoptó el enfoque interpretativo y se adoptó una metodología cualitativa para el análisis de documentos por el software Nvivo. Identificamos las estrategias adoptadas según la tipología de Zhao (2012) y adaptadas por este autor. Encontramos que las FC ejercen legitimidad política a través de la RSC a través de dos estrategias principales: "Cambiar Políticas" e "Innovar en la Capacidad Operacional y de Toma de Decisiones del Estado". Se observa la relación entre las dos estrategias. Para cambiar las políticas públicas, la empresa necesita asociarse con el Estado y mostrar cómo funciona el nuevo arreglo o satisface sus demandas. El documento contribuye a un debate público sobre la participación de las FCs en la educación y el proceso democrático, cuestionando los límites, la transparencia de los objetivos, los intereses estratégicos y destacando la necesidad de una inclusión equilibrada de otros actores de la sociedad civil.

**Palabras-clave:** política educativa; fundaciones filantrópicas; responsabilidad social

## Fundações Corporativas: A Privatização da Educação e as Estratégias de Legitimidade Política via Responsabilidade Social Corporativa

A governança da educação no Brasil tornou-se alvo de filantropia das empresas e suas Fundações Corporativas (FCs). Há bons motivos para este investimento: um estudo aponta que a melhora da qualificação profissional pode afetar não só os ganhos individuais, mas também trazer ganhos sociais (McMahon; Oketch, 2013). Neste tipo de investimento social privado, delegam-se as responsabilidades do setor público para o privado, por meio do aumento da presença deste último na consecução de políticas públicas de educação (Adrião et al., 2009). Nesta área, municípios e União têm buscado parcerias com as empresas, sobretudo com FCs.

Esta inserção de empresas e suas fundações na gestão das políticas públicas educacionais inicia-se na educação privada e avança na educação pública em crise. Empresas e fundações trazem consigo uma mudança de discurso no ensino, monopolizando progressivamente a narrativa e a forma de gestão deste setor. Nesta narrativa, a regra para a educação e o currículo escolar passa a ser a dinâmica reformadora proposta pela ideologia neoliberal, dessa forma a escola está “a serviço da economia”, da autodisciplina, autoaprendizagem e da empregabilidade individual (Laval, 2019). Cabe destacar que a ideologia neoliberal tem influenciado a relação entre Estado e mercado desde a década de 1980 por meio de políticas de privatização, mercantilização e desregulamentação, promovidas globalmente, mudando a natureza dos setores privado e público (Zhang et al., 2012).

Nesse sentido, a oferta de educação pelas FCs, por meio dos seus programas e investimentos, representa não só expressão de filantropia ou estratégia de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), mas também um mecanismo pelo qual empresas adquirem legitimidade e influência com o Estado e ambiente institucional, mudando políticas ou flexibilizando-as (Detomasi, 2008). As FCs podem atuar isoladamente no espaço público ou por parcerias multissetoriais, que são as coalizões como o Movimento Todos Pela Educação, Parceiros da Educação, Instituto Ayrton Senna.

A estratégia de RSC tem sido estudada por alguns autores como um fenômeno político. Ao analisar o fenômeno das empresas protagonistas de responsabilidades estatais, diante da crescente fragilidade estatal, a literatura ganhou vertente conhecida como *Political Corporate Social Responsibility* (PCSR) (Matten & Crane, 2005; Scherer & Palazzo, 2011). Pesquisadores desta vertente veem a empresa como cidadã política, dessa forma, sua atuação política não é somente instrumental, fonte de vantagem competitiva (estratégica), mas parte de um contexto de governança global do qual a empresa faz parte, como ator não estatal. A empresa se autorregula pela RSC, não precisaria do Estado para lhe impor ações sobre temas sociais. Ressalta-se, este fenômeno não ocorre naturalmente, mas é consequência da globalização, de deliberação junto a outros atores da sociedade civil.

Outra vertente da dimensão política da RSC – que parece opor-se à anterior por sua visão estratégica – relaciona-se com forças institucionais e políticas, influenciando a adoção de práticas pelas empresas em sua busca por legitimidade. Assim, a RSC é também política por representar um meio de interação entre a empresa e o Estado. Por meio desta estratégia, a empresa obtém legitimidade social e pode flexibilizar as demandas do Estado - em alguns governos, o Estado pode intervir mais na economia, algo indesejado pelas empresas. Pela estratégia de RSC também é possível minimizar barreiras protecionistas ao comércio e investimentos, prejudiciais à capacidade competitiva da empresa (Detomasi, 2008; Zhao, 2012).

Por fim, a visão crítica da RSC, adotada neste trabalho, alerta para o fato da PCSR, como governança global e forma de preencher o vácuo deixado pelo Estado, não ser suficiente para atender aos interesses das comunidades marginalizadas e mais vulneráveis dos países emergentes

(Banerjee, 2018). Isto deve-se principalmente à sua falha em reconhecer as disparidades de poder entre empresas e atores por ela afetados (*stakeholders*). Desta forma, mesmo havendo deliberação superficial de interesses, não há deliberação de fato quando se fala de atores tão poderosos como empresas e suas FCs.

Em sua atuação na gestão social, as FCs têm investido na educação pública. Esta atuação tem sido vista como um fenômeno de privatização do setor educacional, devido à inserção dos interesses estratégicos das empresas no ensino público, que deveria ser de interesse público, coletivo (Adrião, 2018). Portanto, é necessário investigar fundações e suas estratégias de RSC em sua dimensão política e das interações com o Estado. Reconhecendo Estratégia e RSC como campos organizacionais, analisar sua dimensão política significa admitir sua não neutralidade (Faria & Sauerbronn, 2008). Ao contrário, trazem conflitos entre o público e privado, entre interesses coletivos, de atores estatais, empresa e outros atores não-estatais menos dominantes. Este trabalho pretende contribuir com esta visão crítica da RSC no Brasil.

Os programas de RSC das fundações são moldados pelas visões de mundo das empresas sobre como deve ser a sociedade brasileira, quais interesses devem ser atendidos. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar os comportamentos das fundações corporativas em seu papel de influenciar a política educacional via RSC. Complementarmente, analisaremos como a ideologia neoliberal se insere nos discursos destas FCs. No presente trabalho entendemos legitimidade política adotada como um processo pelo qual “os *stakeholders* chave, o público geral, os formadores de opinião ou governantes aceitam o empreendimento como apropriado ou certo, dadas as normas existentes e leis” (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648). Este artigo é fruto de uma pesquisa, mais ampla, para uma tese de doutorado <sup>1</sup>(Bittar-Godinho, 2019) e tem o objetivo de identificar as estratégias adotadas para alcançar a legitimidade política via estratégias de RSC em atividades voltadas à educação e desempenhadas pelas fundações corporativas. Para isso, adotou-se uma adaptação da tipologia de Zhao (2012) e de Rondinell e London, (2003). Foram analisadas interações empresa-Estado, nos programas da área de educação detalhados nos relatórios de sustentabilidade das empresas e documentos disponíveis nos websites oficiais das fundações. Analisamos primordialmente as interações empresa-Estado de longo prazo, com alto grau de comprometimento entre empresa e Estado, excluindo interações originadas de leis de incentivo, adotando-se a premissa de que interações deste tipo buscam benefícios fiscais, ou seja, têm nível moderado de colaboração com o Estado, não sendo fruto de negociação política da FC, nem de grande relevância na legitimidade política da empresa.

A partir desse contexto, o presente trabalho contribui para uma discussão necessária na academia e na sociedade: o questionamento dos interesses estratégicos das FC's e a transparência nas ações de RSC. Sua participação no processo democrático, em políticas públicas educacionais, deve ser alvo de uma análise mais crítica, uma vez que perseguem interesses diversos, influenciados pela empresa instituidora e sua perspectiva neoliberal e não necessariamente representam o bem coletivo como pode se supor pelo seu discurso.

## **Fundamentação Teórica**

Segundo Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo é não apenas uma ideologia ou uma política econômica, mas primordialmente uma racionalidade. Esta racionalidade é governada pela lógica do capital, tendo como fator principal a generalização da concorrência e a empresa como

---

<sup>1</sup> O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

modelo de subjetivação. É também um sistema normativo, em que o desenvolvimento da lógica de mercado, do capital, expressa-se desde o Estado até o mais íntimo da subjetividade. Esta lógica se estende a todas as relações sociais e esferas da vida, estando presente, inclusive, no setor educacional.

O neoliberalismo pode ser analisado sob diferentes vertentes (Chiapello, 2017). No presente trabalho entendemos o neoliberalismo como uma maneira de ser e de pensar, além de ser um método de pensamento que serve para análises de relações econômicas e sociais (Foucault, 2008, p.301). É importante ainda destacar que este sistema se baseia na ideia de que “os princípios do mercado se tornam princípios de governo aplicados pelo e no Estado, mas também que circulam através de instituições e entidades em toda a sociedade” (Brown, 2020, p. 31). Por fim, como destaca Foucault (2008) a relação entre mercado e Estado é invertida no neoliberalismo, visto que como “[...] dizem os ordoliberais, é preciso inverter inteiramente a fórmula e adotar a liberdade de mercado como princípio organizador e regulador do Estado” (p. 158), ou seja, no neoliberalismo temos um Estado sob vigilância do mercado, cujo princípio é a competição.

Dentre as diversas vertentes do neoliberalismo (Chiapello, 2017), como fenômeno econômico e social, insere-se o “neoliberalismo escolar”, cuja base é o ataque ao ensino público (Laval, 2019). Neste modelo, o papel da educação não é apenas dar uma contribuição complementar e fundamental à economia, mas é também um fator de produção, devendo submeter-se à lógica econômica. Portanto, é uma atividade com custo e retorno, e seu produto assemelha-se a uma mercadoria. Nesta lógica do processo de empresarização (Dardot & Laval, 2016; Franz et al., 2020), a escola perde autonomia e a empresa é alçada a ideal normativo. Ela qualifica a escola e se envolve no aprendizado, em parcerias com o governo, como as analisadas aqui (Laval, 2019).

O neoliberalismo na educação é marcado pela criação de “capital humano” para o processo produtivo. De acordo com Fleming (2017), a teoria do capital humano remonta a Adam Smith, que analisou como as habilidades e talentos individuais eram adquiridos pelos trabalhadores. Nos anos 60, a teoria do capital humano foi ampliada, como aponta Fleming (2017), aplicando os princípios da economia neoclássica ao comportamento humano individual, considerando cada pessoa como capital humano: indivíduos competitivos, preocupados em investir e aperfeiçoar seu próprio valor econômico.

A teoria do capital humano deu origem a estudos sobre o custo-benefício da educação, além de questões como “quem deve pagar”, “quem deve receber os benefícios” e “quanto deve” ser investido. Para os adeptos desta teoria, “quem deve pagar” depende de indicadores relacionados ao benefício privado versus os benefícios sociais estimados (McMahon, Oketch, 2013).

Desta forma, uma das críticas à teoria do capital humano é deixar apenas a cargo do indivíduo a responsabilidade de investir em si convertendo sua educação em um processo de competição em que seu progresso se mede pelo acúmulo de títulos e pontos como num sistema de milhas (Costa, 2009), transformando o indivíduo em “empresário de si mesmo” (Foucault, 2008, p. 311). Dessa forma, essa teoria é vista por alguns autores, não como teoria de investimento no ser humano, mas de desinvestimento gradual nas pessoas, passando estas a serem as únicas responsáveis por seu fracasso econômico (Dardot e Laval, 2016; Fleming, 2017). Além disso, é importante destacar que a Teoria do Capital Humano pode ser vista como um método de análise e um tipo de programação do neoliberalismo estadunidense (Foucault, 2008, p. 302). Foucault afirma que a Teoria do Capital Humano é importante para a governamentalidade neoliberal por dois motivos

[...] um que poderíamos chamar de incursão da análise econômica num campo até então inexplorado e, segundo, a partir daí e a partir dessa incursão, a possibilidade de reinterpretar em termos econômicos e em termos estritamente econômicos todo um

campo que, até então, podia ser considerado, e era de fato considerado, não-econômico. (Foucault, 2008, p. 302).

Dessa forma, observa-se a partir da Teoria do Capital Humano um processo de quantificação em termos econômicos reduzindo pessoas às suas titulações e aos investimentos feitos em si mesmo. É importante ainda pontuar que segundo a Teoria do Capital Humano, o único fator na escolha da profissão é a renda que essa profissão trará. Esta visão ultra utilitarista influencia decisões sobre investimentos em educação de governos, organizações internacionais e empresas.

Esta inserção do capital humano na educação e as reformas neoliberais na gestão escolar são também uma forma de melhorar a qualidade da força de trabalho coletivamente, sem aumentar impostos (Laval, 2019). Relacionamos este ponto com a parceria entre FC's e Estado, para geração de legitimidade política, em uma relação ganha-ganha.

Apesar da relação entre a inserção da lógica do capital humano e melhora da qualidade da força de trabalho, há outros ganhos sociais não relacionados ao mercado e apontados pela literatura. Um estudo efetuado por McMahon e Oketch aponta que há benefícios do investimento em educação, sobretudo no Ensino Superior, relacionados à uma maior democratização, direitos civis, estabilidade política, redução da criminalidade, diminuição de prisões, saúde, custos de bem-estar social e novas ideias (aquí relacionadas à pesquisa e desenvolvimento e inovação). Estes estudos mostram que pode haver benefícios para indivíduos e sociedade no investimento social privado em educação, inclusive quando feito pelas FCs, objeto deste estudo. Não obstante, é mister refletir sobre as ideias (pesquisas, desenvolvimento em P&D), priorizadas pelas óticas destas fundações corporativas e pauta da educação e quais são deixadas em segundo plano.

Por exemplo, com que frequência observamos programas voltados à formação de mão-de-obra e com que frequência observamos programas antirracistas? O censo GIFE (2021) aponta que a equidade ainda é um desafio para o setor de institutos e fundações, sendo que 51% das empresas não adotam critérios baseados em recortes por raça, origem e comunidades tradicionais para suas iniciativas. Dos 1015 projetos mapeados, entre 55% e 65% não têm relação, direta ou transversal, com temas raciais, de gênero, temáticas LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência. A priorização de pautas no setor da educação tem reflexos para estudantes e professores. Discutiremos mais adiante.

### **O Neoliberalismo Escolar e Formação do Sujeito Neoliberal**

O neoliberalismo influenciou a doutrina pedagógica ao nível global, fazendo as escolas trabalharem a serviço da produção do capital humano, assim, a diretriz da escola é a empregabilidade individual (Laval, 2019). Outra característica do neoliberalismo escolar é “ideologia da profissionalização”, dessa forma, o papel da política educacional é atender às necessidades de mão-de-obra do mercado. O objetivo profissionalizante na educação prima sobre quaisquer interesses intelectuais ou dimensões da personalidade do estudante, é ideológica “dogmática e exclusiva, que vê os alunos apenas como trabalhadores, formados conforme as necessidades da economia” (Laval, 2019, p. 92).

Na lógica do neoliberalismo, há uma inversão do sentido de “profissionalização”. Não se aprende mais uma profissão, mas aprende-se “na empresa, para a empresa”, com expectativa de eficiência e maior “flexibilidade”. A escola neoliberal forma o “homem neoliberal” aos moldes da empresa: competitivo, porque imerso na competição mundial (Dardot & Laval, 2016).

O movimento da escola neoliberal é fruto da reforma de reformas na Administração Pública, ainda nos anos 70, que fundaram a *New Public Management*, redefinindo o papel do Estado e fazendo emergir o paradigma gerencialista de gestão pública. Entre outras características, este modelo pressupõe o incentivo de parcerias em todos os níveis, mecanismos de avaliação de desempenho, profissionalização do servidor público (Cabral Neto, 2009 citado por Medeiros & Mendonça, 2014)

O gerencialismo na educação imprime no espaço público a lógica da empresa e, aos cidadãos, o papel de usuários de serviços públicos, clientes. O gestor público passa a ser um gerente. O empresariado passa a ter participação ativa na definição e execução das políticas públicas. Na escola pública, a inserção da empresa e de sua lógica acarreta a “nova gestão educacional”. A escola passa a ser voltada à eficiência, produzindo um serviço, a ser medido, avaliado. Seus custos devem ser controlados e constantemente reduzidos (Medeiros & Mendonça, 2014). Segundo Laval (2019, p. 252), “a organização educadora deve ter à frente um organizador, capaz de dirigir equipe e se responsabilizar pela produção de valor agregado pela empresa”. Esta situação é parte do sistema de educação burocrático (Tragtenberg, 2018). Ele apoia-se nos exames como ferramenta de controle de desempenho de alunos e docentes - estes últimos são “severamente julgados e controlados” (Tragtenberg, 2018, P. 186). Passar nos exames é a meta, não enriquecimento intelectual.

A modernização escolar reflete-se na autonomia dos docentes, nesse cenário o diretor é o mediador entre o poder burocrático e a comunidade escolar (Tragtenberg, 2018) e visto como um líder de negócios, pois não pode mais contar apenas com investimentos feitos pelo Estado. Estes diretores são, inclusive, recrutados de outras áreas, como administração financeira. Já os professores tendem a ter características mais relacionadas à docência, causando um conflito entre diretores e professores. Isto se deve ao fato de diretores, voltados à redução de custos e eficiência, tenderem a ser mais fiéis aos proprietários da empresa do que aos docentes e suas necessidades de ensino (Fejes; Runesdotter & Wärvik, 2016).

Para suportar a nova gestão educacional, temos o fenômeno de “privatização das escolas”, ou seja, inserção da esfera privada na esfera pública. Uma forma direta de privatização do ensino é a privatização das escolas pelo mundo, parcial ou totalmente, incentivando sobretudo a diversificação de financiamento, aliviando gastos públicos em educação (Laval, 2019). Acerca do processo de privatização, Adrião (2018) apresenta três dimensões de privatização da educação: privatização da oferta educacional, privatização da gestão da educação pública e privatização do currículo.

A primeira dimensão apresentada por Adrião (2018) refere-se ao suporte público a instituições privadas por subvenções e benefícios fiscais e, por outro lado, à diminuição de vagas em escolas públicas e oferta maior de vagas na rede privada. Já, na dimensão da privatização da gestão da educação, os objetivos da educação passam a ser estabelecidos pela iniciativa privada, ou seja, os meios e os fins da educação são subordinados ao setor privado. Este processo se dá em dois âmbitos: na gestão educacional, nela as decisões relativas às políticas educativas de uma rede ou sistema público de ensino passam a ser delegados a um ente privado; ou ainda, no âmbito da gestão das escolas e sua transferência a atores privados. Por fim, a terceira dimensão diz respeito à terceirização do currículo, da terceirização de processos pedagógicos, das relações entre professora, professor, estudante e conhecimento.

Observa-se também a inserção mercadológica na educação pela introdução em massa de novas tecnologias para uso educativo, impulsionadas pelo forte *lobby* empresarial de produtoras de conteúdos educacionais (Laval, 2019). O Todos Pela Educação, por exemplo, assessorou na formulação das políticas educacionais estatais, no Guia de Tecnologias de Educacionais. Posteriormente, tornou-se um fornecedor de tecnologias educacionais nas ofertas de chamamento público do Ministério da Educação brasileiro, segundo constatado em 2009, 2011 e 2013 (Bernardi; Uczak & Rossi, 2018).

No âmbito da gestão da educação pública, é preciso observar o ator privado para quem o governo entregou a gestão escolar ou gestão educacional (dos sistemas). Segundo Adrião (2018) há três atores privados mais predominantes na privatização educacional, os filantropos de risco; as corporações propriamente ditas junto às suas fundações e institutos. Por último, com menor presença estão as organizações da sociedade civil, articuladas a movimentos sociais. Interesses

corporativos parecem dominar, sob a égide da RSC e as fundações empresariais são um braço de execução desta estratégia, como veremos adiante.

A modernização escolar trazida pelo gerencialismo na educação também pressupõe possibilidades de participação, autonomia e descentralização previstas em suas diretrizes. Pode ser um instrumento importante de aperfeiçoamento da governabilidade democrática, mas tal fato não se confirma na prática, conforme afirma Castro (2007, P. 140):

(...) o modo como vem sendo operacionalizada não condiz com a gestão democrática da educação, pois, apesar de utilizar os mesmos conceitos, o faz de forma diferenciada, convidando a comunidade escolar para executar tarefas previamente pensadas e planejadas, sem a presença dos atores educacionais.

### **As Fundações Corporativas Brasileiras e seu Papel na Educação**

As definições das fundações corporativas tendem a variar de acordo com o ambiente institucional e regulatório. Em geral são baseadas nas origens dos recursos, sendo fundações privadas cujos investimentos originam-se de uma empresa com fins lucrativos ou de seus funcionários, mantendo também fortes conexões com a empresa. (Rey-Garcia et al, 2021). Na Europa continental, a definição é mais restrita e relacionada a fundações com empresas como controladoras ou como controladora majoritária. A maioria dos países, com exceção dos Estados Unidos permite esse controle de uma empresa sobre uma fundação, incluindo o Brasil.

Para os propósitos deste estudo, adotaremos uma concepção que reconhece a natureza híbrida das FCs, em termos de governança, administração, recursos. Podem ser estabelecidas por fundadores diversos dos quais a fundação corporativa é a principal instituidora. Assim FCS definem-se por “aquelas fundações sem fins lucrativos com personalidade legal, jurídica, que não pertencem diretamente a um acionista ou proprietário; estão sob a governança de uma empresa e/ou obtêm seus recursos dela” (Rey-Garcia et al, 2018, citado por Gehringer, 2021).

No Brasil, as fundações, incluindo as corporativas, devem servir exclusivamente ao interesse coletivo e social, o que inclui os fins de assistência social, cultura, educação, entre outros. Para criar uma fundação, a empresa instituidora fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, ou seja, um patrimônio, especificando o fim social a que se destina e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. Em geral, as fundações possuem um Conselho de Administração, deliberativo ou Curador, uma Diretoria Executiva e um Conselho Fiscal (Lei 10406/2002; Cazumbá, 2019).

É exatamente nas instâncias de controle citadas em que pode se dar a característica híbrida das FCs e a privatização da educação no caso das fundações que atuam neste tema. Geralmente, a direção das FCs é reservada aos diretores da empresa instituidora. Algumas vezes, por estatuto, o presidente da empresa é automática e estatutariamente o presidente da fundação instituída (Grazzioli e José, 2013). Estes laços fazem com que alguns autores considerem as FCs como "subsidiárias privadas das empresas fundadoras" (Minciullo, 2016).

Dos laços ambíguos entre FCs e suas instituidoras, pode-se presumir os conflitos de interesse e dilemas entre o interesse coletivo, objetos das fundações e os objetivos estratégicos, buscados pelas empresas. Este dilema também está relacionado ao ambiente institucional e aos múltiplos stakeholders com que a empresa se relaciona, que também possuem natureza híbrida (Gehringer, 2021). Elas operam em dois “mundos”, o “mundo dos negócios e o mundo sem fins lucrativos e das fundações (Walker, 2013). Similarmente, Minciullo (2016) afirma que são entes sem fins lucrativos operando em um contexto com fins lucrativos. FCs, como organizações híbridas,

operam em lógicas institucionais contraditórias, com demandas concorrentes entre si, pertencentes ao interesse coletivo e à lógica de mercado (Pache; Santos, 2013).

Lógicas institucionais são as crenças e práticas que guiam os atores em determinado setor de atividades (Battilana e Lee, 2014 citado por Gehringer, 2021). Portanto, organizações híbridas como as FCs costumam combinar essas lógicas concorrentes, administrando a “incompatibilidade” entre elas, geralmente construindo uma lógica institucional própria. Neste artigo, por exemplo, podemos identificar como lógicas institucionais concorrentes o neoliberalismo escolar junto da “ideologia da profissionalização” versus uma educação voltada à cidadania, educação como bem público, bem comum, para todos (Laval, 2019).

Como apontado por Adrião (2018) as fundações empresariais podem se tornar um braço do processo de privatização escolar e difusão dos ideais do neoliberalismo escolar. Nesse sentido, é necessário entender o contexto brasileiro das fundações corporativas. O censo realizado pelo Grupo de Institutos e Fundações, em 2018, apurou que 80% dos investidores sociais associados, incluindo fundações empresariais, investe em programas próprios ou de terceiros voltados à Educação, dessa forma, observa-se na educação a principal área de atuação dos pesquisados (GIFE, 2018).

Acerca de seu funcionamento, as fundações podem atuar em ações isoladas ou multissetoriais. Na primeira, as interações envolvem apenas a FC e são de natureza de curto prazo. Neste artigo, focamos em parcerias multissetoriais, ou seja, envolvendo a FC e outro ator, no caso o governo; parcerias do tipo tri setor, envolvendo três setores diferentes como FCs, empresas, governos, organizações internacionais (Selsky; Parker, 2005).

Essas parcerias variam em intensidade e nos seus efeitos nas estratégias de legitimação política. Rondinelli e London (2003) classificam a cooperação com organizações sem fins lucrativos pelas empresas em “*low-intensity arms-length relationships*”; “*moderately intensive interactive relationship*” e “*highly intensive formal environmental management alliances*”. Nos relacionamentos do tipo “*low-intensity arms-length relationships*”, as empresas incentivam seus funcionários a participar de programas sociais como voluntários, contribuir com doações, filiar-se à ONG’s. No nível “*moderately intensive collaboration*” estão incluídos os patrocínios voltados para educação e meio ambiente. Em *highly intensive interactive collaboration* estão incluídas ações voltadas aos processos produtivos da empresa.

Muito comuns na área de educação, as parcerias multissetoriais envolvem atores com formas diferentes de organização, com limites setoriais e geográficos diversos, a fim de buscar soluções para problemas sociais e ambientais complexos de forma coordenada (Albareda, 2010). Gehringer (2020) ressalta o papel das FCs como intermediadoras em parcerias de suporte para alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU (Organização das Nações Unidas). Elas conseguem investir em programas alinhados a esses objetivos, mobilizar outras fundações a investir recursos nessas causas, para causar maior impacto, campanhas e defesa política desses objetivos. São exemplos destas parcerias multissetoriais na área da educação, as coalizões políticas: Movimento Todos Pela Educação (TPE), Programa de Educação em Tempo Integral e os programas Se Liga e Acelera do Instituto Ayrton Senna. (Souza, 2016). É por isso que trazemos em nossa análise também a perspectiva das coalizões políticas: as FCs raramente agem isoladamente e, na educação, a perspectiva de rede das coalizões foi observada.

O TPE, por exemplo, representa um movimento empresarial com forte influência sobre as políticas estatais, que se apropriou de causas antigas das organizações sociais do setor educacional: propostas de ampliação da jornada escolar, universalização do atendimento educacional, avaliação em larga escala, incentivos à realização de parcerias externas de apoio às atividades educacionais foram adaptados para atender as exigências para qualificação de mão-de-obra. As parcerias público-privadas foram naturalizadas e largamente incentivadas (Bernardi; Uczak & Rossi, 2018).

As coalizões políticas empresariais, conforme analisa Bernardi, Uczak e Rossi (2018) são estruturadas em moldes gerencialistas da “nova gestão escolar” (a qualidade deve ser atingida por “técnica”, “articulação” e “comunicação”). Nesta parceria, o Estado desresponsabiliza-se da educação escolarizada enquanto empresas alcançam suas metas e objetivos (Souza, 2016).

É importante destacar que as fundações corporativas são entidades responsáveis pelos programas sociais da empresa instituidora. Os programas sociais, por sua vez, podem produzir recursos para a empresa que pode melhorar o impacto das estratégias políticas, especialmente das estratégias de *constituency building* (mobilização dos eleitores na direção de atuação política) e de fornecimento de informação. Para Rehbein e Schuler (2013), os programas sociais fornecem a interação com as organizações da comunidade assim como com as autoridades. Esses programas aumentam a legitimidade pública e fazem com que os agentes públicos reconheçam a empresa como uma empresa local.

Assim, nós estendemos o argumento de Rehbein e Schuler (2013) sobre os programas sociais às fundações, afirmando que elas são atores relevantes para a política estratégica da empresa pois articulam facilmente atores e interesses, criando uma atmosfera de confiança e legitimidade. Elas também podem melhorar o conhecimento da empresa sobre problemas da comunidade e criar relacionamentos organizacionais e pessoais que podem se transformar em estratégias de *constituency building*. Por fim, destacamos que esses investimentos nas FC's constituem uma das estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (Machado Filho, 2002).

### **Responsabilidade Social Corporativa e Fundações Empresariais como Braço Político de Atuação**

Estudos iniciais da RSC possuem uma visão altruísta da filantropia, definindo-a prática de conciliação entre as orientações econômica e social da empresa. Dessa forma, a empresa não teria apenas obrigações econômicas e jurídicas, mas também responsabilidades éticas e filantrópicas –ou discricionárias (Carroll, 1979, 1991, 2000).

Em contraste a essa visão, Saini, Carroll e Buchholtz (2003) trazem o conceito da Filantropia Estratégica como forma de contribuição que alavanca a posição competitiva da empresa enquanto beneficia a sociedade. Para estes autores, a Filantropia Estratégica é a tentativa da empresa de alcançar um resultado sinérgico alocando recursos em causas sociais relacionadas à missão e aos valores da empresa. Nesse sentido, Porter e Kramer (2002, 2006) afirmam que, para alcançar essa sinergia, programas sociais devem focar fatores relacionados à oferta (produção) e à demanda (consumidores), definindo assim a Responsabilidade Social Estratégica (RSE).

As visões anteriormente mencionadas privilegiam as dimensões econômica e social do fenômeno da responsabilidade social. Para Scherer e Palazzo (2011), a Responsabilidade Social Corporativa Política (PCSR) está relacionada ao comportamento das empresas envolvidas em um modelo de governança global, contribuindo, inclusive, com a regulação global. Conforme exposto anteriormente, isto não ocorre naturalmente, mas é consequência de deliberação junto a outros atores da sociedade civil.

Contrariamente, por pressupor governança global por parte das empresas e cidadania corporativa, a visão eurocêntrica de Scherer e Palazzo (2011) não parece aderente ao contexto brasileiro. A cultura participativa, social, cidadã, com sociedade civil organizada por Conselhos Municipais, por exemplo, ainda é incipiente no Brasil. São barreiras à cultura participativa a visão paternalista do Estado, a crise de representatividade enfrentada, o predomínio da visão individualista em detrimento do bem-estar coletivo (Ventura et al., 2017).

Cientes de críticas como essa, particularmente sobre o poder das multinacionais em ambientes institucionais de países emergentes, Schneider e Scherer (2019) desenharam um modelo de políticas governamentais de RSC. Tal modelo prevê um sistema regulatório da RSC pelo governo

por metas, leis, regulações, incentivos. Como modelo normativo é interessante, mas parece pouco aplicável. Dada a terceirização de obrigações estatais para a esfera privada, não se espera interesse do Estado gerencialista brasileiro por corrigir distorções de deliberação da RSC oriundas do desequilíbrio de poder entre os atores da sociedade civil e a representação de seus interesses.

Vista de forma menos voluntária e cooperativa, a dimensão política da RSC de Detomasi (2008) está mais aderente à realidade brasileira, pois está relacionada a forças institucionais e políticas que influenciam a adoção de certas práticas pelas empresas que buscam legitimidade. Para o autor, os principais objetivos da estratégia de responsabilidade social da empresa são: preservar sua legitimidade; garantir flexibilidade em relação às demandas do governo hospedeiro e, ainda, prevenir barreiras protecionistas prejudiciais a vantagem competitiva da empresa. Portanto, as empresas podem usar a RSC como um instrumento político dependendo do ambiente, político e institucional enfrentado, visando estabelecer sua legitimidade política.

### **RSCP e Estratégias de Legitimidade**

Considerando que um dos focos de análise do presente trabalho é o discurso neoliberal e como tal discurso permeia a narrativa das fundações corporativas e suas estratégias de legitimidade política, é necessário também analisar o campo de forma crítica. Fleming e Banerjee (2016) consideram as organizações instrumentos de exploração e dominação. Assim, não há como esperar justiça social vinda dessas empresas. Logo, há grandes riscos de substituição gradual de governos pelas empresas, pois são intrinsecamente orientadas a interesses econômicos (Banerjee, 2008).

Similarmente, Himmelstein (1997) afirma: mais investimento em filantropia estratégica, não necessariamente implica investimentos direcionados aos mais necessitados. As corporações são propensas a apoiar projetos culturais e educacionais de maior visibilidade, retorno rápido, impulsionando a imagem da empresa.

Rhodes e Fleming, (2020) fazem críticas severas à PCSR, caracterizando a inserção privada na esfera pública como ideologia. Para os autores, a área é uma apologia para reforçar a crença em preocupações cívicas pelas multinacionais, enquanto naturaliza objetivos estratégicos da empresa. Citando (Veldman, 2018), os autores ressaltam que as práticas de PCSR se esquivam de grandes temas: “direitos humanos, fraude e corrupção, evasão fiscal, e desigualdade”.

Portanto, nesta pesquisa, a RSC é vista sob duas perspectivas: 1ª. Como prática, explicitada na palavra “estratégia” e na tipologia de Zhao (2012); 2ª. Como campo organizacional. Como campo, utiliza-se aqui perspectiva de não-neutralidade da RSC em oposição à RSE (Responsabilidade Social Estratégica), que não considera a dimensão política e pública nas estratégias sociais das empresas. Além disso, adota-se a perspectiva teórica crítica da RSC na análise dos conteúdos dos programas educacionais das empresas (Banerjee, 2008, 2018). Entende-se assim a atuação das FCs como braços de RSC das empresas, como uma atuação política e ideológica. Esta ideologia é a ideologia neoliberal, com ideias específicas sobre como deve ser a educação e quais propósitos devem servir.

Acerca de estratégias para busca da legitimidade política baseada na RSC Zhao (2012) analisou Rússia e China – países emergentes, portanto mais próximos ao contexto brasileiro que os contextos de países tidos como “desenvolvidos” – e propôs uma tipologia de estratégias. Foram analisadas as interações com o Estado, por programas de RSC. O autor usou conceitos de March (1991), “*explore*” e “*exploit*”, para explicar as interações empresa-Estado, assim, as empresas podem explorar novas possibilidades de arranjos políticos (*explore*) ou usufruir de arranjos já existentes (*exploit*, para obter benefícios de curto ou longo prazo do Estado).

No modelo de Zhao (2012), quando a empresa cria arranjos políticos, políticas públicas ou industriais, a estratégia de legitimidade via RSC é classificada como *Policy exploration*. Nesta pesquisa optou-se por criar nomenclatura em língua portuguesa para a tipologia, de acordo com os

significados adotados pelo autor, que detalharemos na seção metodologia. Assim, *Policy exploration* foi denominada estratégia “Mudar políticas”. Esta é uma estratégia de relacionamento de longo prazo. As empresas fazem isso em atividades de *advocacy*, defendendo políticas educacionais, como o Ensino Médio em tempo Integral.

Quando a empresa opta por engajar-se em atividades sociais, apropriando-se do arranjo político existente, seja em políticas públicas ou industriais -em leis de incentivo- a estratégia é classificada como *Policy exploitation*. Esta estratégia foi denominada estratégia “Usufruir de políticas existentes”.

As empresas podem, ainda, agir em colaboração com o Estado nas suas capacidades decisórias e operacionais. Quando as atividades de RSC são voltadas à criação de capacidades para o Estado responder a questões socioambientais, as estratégias de legitimidade política via RSC são classificadas como *Capacity Exploration*. Aqui foram nomeadas como estratégia “Inovar na capacidade operacional e decisória do Estado”. Exemplos disso são programas voltados à gestão educacional nas secretarias municipais, liderados pelas empresas.

Nos casos nos quais as empresas apenas reforçam a capacidade existente do Estado de gerenciar questões socioambientais, no contexto do Zhao, a estratégia é classificada como *Capacity exploitation*. Denominamos esta estratégia “Fortalecer a capacidade operacional e decisória do Estado”.

A literatura existente de forma descritiva nos mostra que as empresas avançam em seu papel como ator não estatal, assumindo o papel do Estado em muitas áreas como educação, saúde, cultura. No entanto, a literatura crítica observa que é preciso cautela, devido aos interesses neoliberais, que não representam interesses coletivos. Na seção a seguir, detalhamos como estas estratégias foram identificadas e analisadas em relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras.

## Procedimentos Metodológicos

Visando atingir o objetivo proposto, o presente trabalho possui abordagem qualitativa e parte de uma paradigma crítico pós-moderno (Gephart, 2004; Stake, 2011). A pesquisa crítica pós-moderna descreve as estruturas sociais e os contextos contemporâneos em que estas estruturas impõem contradições com implicações para ação social e para a liberdade humana. Assim, nesta pesquisa analisamos a contradição básica de que, apesar de terem em seus discursos a responsabilidade social e o bem comum, as fundações corporativas têm empresas como suas instituidoras. Estas, por sua vez, têm seus objetivos pautados pelo neoliberalismo, ou seja, governadas pela lógica do capital (Dardot & Laval, 2016).

Parte-se, neste trabalho, (Denzin, 2001 apud Stake, 2011) da interpretação e compreensão de elementos a partir de valores específicos, como o de transformação social. Assim afirma Gendron (2018), os autores acreditam que qualquer pesquisa é um compromisso político que pode apoiar o status quo ou articular qualquer tipo mudança social. Neste sentido, o nosso compromisso é com uma maior transparência de objetivos estratégicos das fundações estratégicas e sua participação no processo democrático de políticas públicas para a educação.

Acerca da coleta de dados coletamos as empresas listadas na B3 na base de dados Econômica, em junho de 2017, resultando em 572 empresas. Dado o contexto de crise econômica no País nos últimos anos, algumas empresas relacionadas em junho de 2017 podem estar inativas atualmente. Fundações e Institutos foram tratados como sinônimos.

A partir da relação de 572 empresas listadas, foram coletados nos websites institucionais dessas empresas, os relatórios de responsabilidade social. Após a busca, 110 relatórios de sustentabilidade foram encontrados. Foram selecionados relatórios abrangentes na relação da

empresa com *stakeholders*, por ser o Estado um *stakeholder*. Denominamos relatórios “abrangentes” aqueles que não tratam de temas socioambientais apenas em tópicos e de preferência usem os padrões do *Global Reporting Initiative* (GRI), restando 104 relatórios.

A estratégia de uso de relatórios de sustentabilidade para analisar as interações empresa-Estado já é encontrada na literatura, sendo adotado por Zhao (2012) no desenvolvimento do modelo teórico utilizado na presente pesquisa. É importante ressaltar que os relatórios de sustentabilidade podem ter nomes diferentes. Na literatura estrangeira, a prática das empresas de fornecer transparência sobre atividades sociais e ambientais tem sido chamada por diversos termos; *Corporate Social Responsibility (CSR) reporting*, *Non-Financial and Environmental reporting*, *Triple Bottom Line reporting*, *Social and Governance reporting* (Siew, 2015). Estes relatórios são fontes de conhecimento sobre os programas de RSC das empresas, suas fundações e sobre seu relacionamento com stakeholders – pois o Estado é stakeholder secundário (Waddock, 2003). Mesmo que um relatório não abranja todas as relações empresa-Estado, espera-se a descrição das ocorrências mais favoráveis para legitimidade diante do contexto local.

No Brasil, usar esses relatórios como estratégia de pesquisa para análise da interação empresa-Estado é interessante, pois não há uma lei regulamentadora da transparência em relação a essas interações, além desse tema ser ainda um tabu para muitos executivos, dificultando o acesso a dados qualitativos. O uso de dados públicos e secundários permite a citação do nome destas empresas, conforme prática no campo da Administração Crítica (exemplo pode ser visto em Brennan & Medeiros, 2018; Irigaray et al., 2017).

Para seleção dos relatórios e análise do conteúdo, adotamos os critérios de Zhao (2012) para análise das interações Estado-empresa via RSC. Selecionamos apenas relatórios em português para evitar vieses de tradução e refletir o relacionamento com os governos locais, no caso de multinacionais (Zhao, 2012). Das 104 empresas da amostra, 38 possuem fundações.

### 3.1. Critérios e Procedimentos de Análise

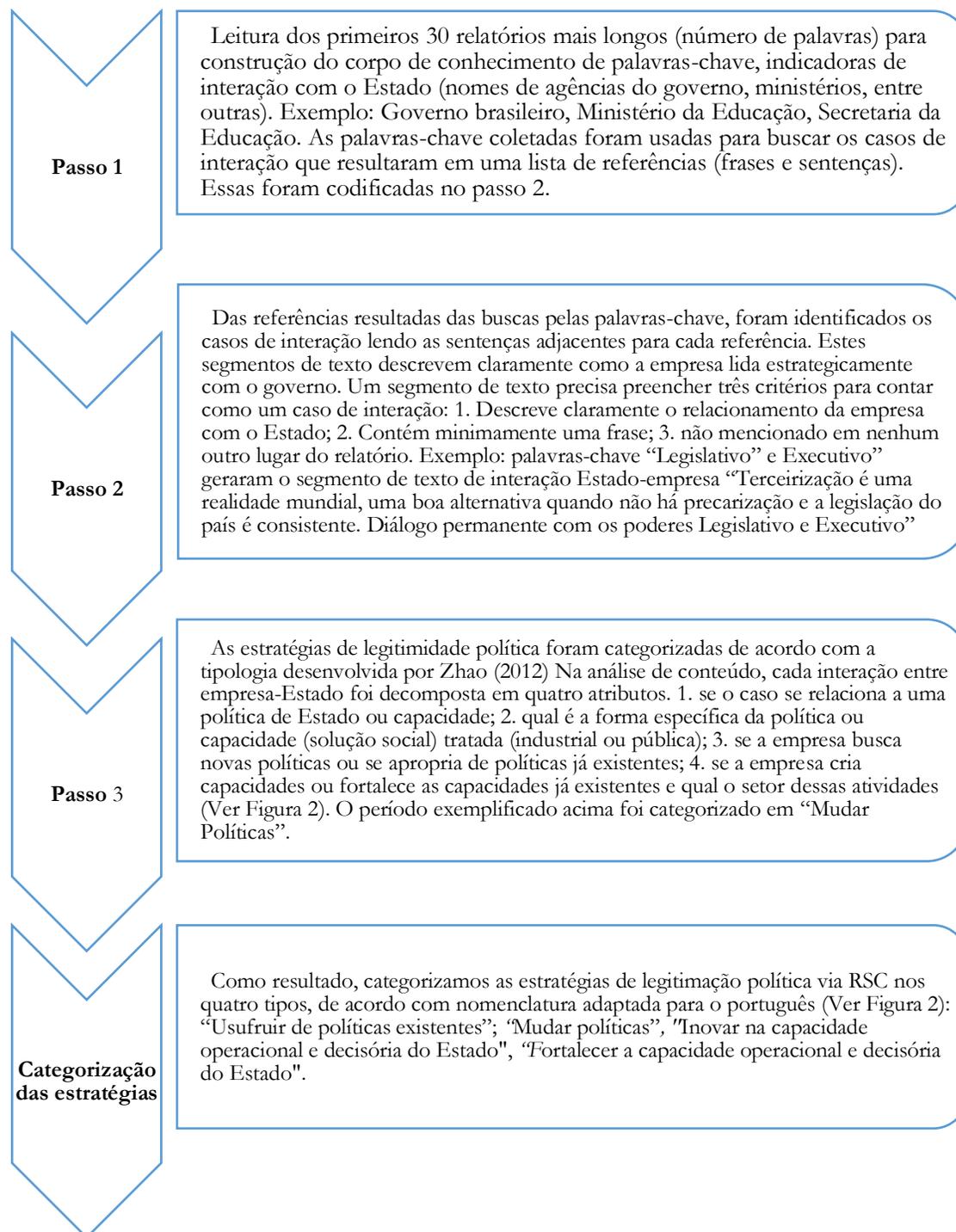
Para realizar a análise qualitativa do conteúdo dos relatórios, adotamos os mesmos procedimentos e critérios utilizados por Zhao (2012). Utilizou-se software Nvivo para codificar os relatórios, identificar e analisar relatórios conforme critérios apresentados na Figura 1.

O construto “Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política” parte de uma perspectiva do Estado que impõe barreiras protecionistas às empresas. A estas empresas cabem gerenciar a relação com o Estado e a RSC é utilizada como um instrumento para garantir flexibilidade do governo, preservar legitimidade e prevenir as barreiras protecionistas (Aldrich & Fiol, 1994; Detomasi, 2008; Zhao, 2012).

A Figura 2 mostra as possibilidades de estratégias existentes dentro dos âmbitos “políticas públicas” e “capacidade do Estado”. Também estão presentes na figura as correlações de nomenclatura para a língua portuguesa das estratégias de legitimidade via RSC, adaptadas pela autora desta pesquisa com base nos significados conceituais de cada classificação de estratégia da tipologia de Zhao (2012).

**Figura 1**

*Critérios de codificação das interações empresa- Estado nos programa educacionais das empresas*



Fonte: Elaboração Própria.

**Figura 2***Construto Responsabilidade Social Corporativa e Legitimidade Política*

| Regulamentação e políticas   | Capacidade de gestão pública   |
|--|--|
| <i>Exploration</i>   |  |
| <b>“Mudar Políticas”</b>   | <b>“Inovar na Capacidade Operacional do Estado”</b>  |
| Definição: Criar arranjos políticos em questões educacionais   | Definição: Criar capacidades para que o estado responda a questões educacionais  |
| <p>Formas de interação com o Estado:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apelar para a mudança política;</li> <li>2. Fornecer conselho profissional para mudança política;</li> <li>3. Participar no processo legislativo.</li> </ol> <p>Valores educacionais: melhorar regulamentações e políticas em questões educacionais</p> <p>Ganhos para o negócio: posição competitiva favorável diante de novos arranjos políticos; relacionamento fortalecido com o Estado.</p> <p>Natureza da RSC: agenda para influenciar políticas relacionadas com a cadeia de valor do negócio.</p>   | <p>Formas de interação com Estado:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projetos de RSC baseados em inovação tecnológica;</li> <li>2. Projetos de RSC utilizando novos mecanismos de organização.</li> </ol> <p>Valores educacionais: fornece novas soluções educacionais, como inovações tecnológicas ou novos mecanismos de intervenção.</p> <p>Ganhos para o negócio: setor público de melhor desempenho, relacionamento fortalecido com o Estado.</p> <p>Natureza da RSC: agenda para utilizar o conhecimento do <i>core business</i> para responder a questões educacionais.</p>   |
| <i>Exploitation</i>  |  |
| <b>“Usufruir de Políticas existentes”</b>  | <b>“Fortalecer a capacidade operacional e decisória do Estado”</b>   |
| Definição: apropriar-se do arranjo político existente em questões educacionais   | Definição: Reforçar a capacidade existente do Estado de gerenciar questões socioambientais   |
| <p>Formas de interação entre Estado-empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fechar contratos com o Estado em questões suportadas pelas políticas existentes;</li> <li>2. Envolver-se em projetos educacionais patrocinados pelas políticas existentes;</li> </ol> <p>Valores educacionais: fazer negócios com o Estado ou desenvolver projetos patrocinados pelo Estado, com implicações educacionais;</p> <p>Ganhos para o negócio: Acessar recursos do Estado como oportunidades de negócio, subsídios, vantagens fiscais;</p> <p>Natureza da CSR: subproduto de fazer negócio com o Estado e conduzir projetos patrocinados pelo Estado em áreas educacionais.</p> | <p>Formas de interação empresa-Estado:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer doações ao Estado;</li> <li>2. Iniciar atividades educacionais de curto prazo com o Estado;</li> <li>3. Conduzir filantropia a partir de acordos com o governo;</li> </ol> <p>Valores educacionais: fornece soluções educacionais convencionais como doações ou construção de escolas;</p> <p>Ganhos para o negócio: relações fortalecidas com o Estado;</p> <p>Natureza da RSC: uma agenda de filantropia ou atividades de curto prazo para questões educacionais em troca de recursos do Estado. RSC é pouco relacionada ao <i>core business</i>.</p> |

Fonte: adaptação própria para a dimensão educacional, com base em Zhao (2012).

Observa-se na Figura 2 que, nas estratégias “Mudar Políticas” e “Inovar na Capacidade Operacional do Estado” as empresas participam proativamente na captação da legitimidade política para a empresa. Estas estratégias têm participação no processo legislativo ou de mecanismos de intervenção na gestão pública, educacional. São estratégias de longo prazo, denotando uma intenção de gerir um relacionamento com o stakeholder Estado. Portanto, estas foram as estratégias escolhidas para análise nas próximas seções. Esta escolha se deu pela literatura, principalmente modelo de Zhao, que relaciona o comprometimento e duração da estratégia com sua legitimidade sociopolítica e ganhos da empresa (Zhao, 2012, Rondinelli & London, 2003). Aldrich e Fiol (1994) apontam que empresas que organizam em esforços de lobby conquistam mais legitimidade política do que outras.

Optou-se por não analisar com profundidade a estratégia “Usufruir de Políticas Existentes” devido à sua natureza de curto prazo, normalmente associada a leis de incentivo e contrapartidas de benefício fiscal, mesmo que relacionadas ao fenômeno de privatização.

Na Tabela 1, estão as empresas e suas fundações, da amostra, totalizando 38. É importante notar que empresas com 0 atribuído em Legitimidade Política via RSC - área de atuação educação, não significa que não possuem legitimidade política via RSC, significa apenas que sua legitimidade política via RSC se dá por outro foco de atuação. Ao mesmo tempo que também não significa não atuação na área da educação, mas esta atuação não parece ter fins políticos e/ou não se dá por meio do relacionamento com nenhum órgão estatal.

**Tabela 1**

*Legitimidade Política via RSC - área de atuação Educação / por empresa com fundação ou Instituto*

| <b>Empresa</b> | <b>Fundação</b>               | <b>Sector</b>          | <b>Educação<br/>**</b> |
|----------------|-------------------------------|------------------------|------------------------|
| Cosan          | Fundação Raízen               | Alimentos e Bebidas    | 0                      |
| CPFL Energia   | Instituto CPFL                | Energia Elétrica       | 0                      |
| Duratex        | Fundação Duratex              | Outros                 | 0                      |
| EDP            | Fundação EDP                  | Energia Elétrica       | 0                      |
| Fibria         | Instituto Votorantim          | Papel e Celulose       | 0                      |
| Frasle         | Instituto Elisabeth Randon    | Veículos e Peças       | 0                      |
| Invepar        | Instituto Invepar             | Transporte e Serviços  | 0                      |
| Pão de Açúcar  | Instituto Grupo Pão de Açúcar | Comércio               | 0                      |
| Porto Seguro   | Instituto Porto Seguro        | Finanças e Seguros     | 0                      |
| Renner         | Instituto Lojas Renner        | Comércio               | 0                      |
| Triunfo        | Instituto Triunfo             | Transportes e Serviços | 0                      |
| Ultrapar       | Instituto Ultra               | Química                | 0                      |
| Via Varejo     | Fundação Via Varejo           | Comércio               | 0                      |
| BRF            | Instituto BRF                 | Alimentos e Bebidas    | 0                      |
| CCR            | Instituto CCR                 | Transporte e serviços  | 0                      |
| Cia Hering     | Fundação Hermann Hering       | Têxtil                 | 0                      |
| AES Elpa       | Instituto AES                 | Energia elétrica       | 1                      |
| Embraer        | Instituto Embraer             | Veículos e peças       | 1                      |
| Ambev          | Fundação Zerrener             | Alimentos e bebidas    | 1                      |
| JBS            | Instituto Germinare           | Alimentos e bebidas    | 1                      |

| <b>Empresa</b>    | <b>Fundação</b>                    | <b>Setor</b>       | <b>Educação<br/>**</b> |
|-------------------|------------------------------------|--------------------|------------------------|
| Light             | Instituto Light                    | Energia elétrica   | 1                      |
| MRV               | Instituto MRV                      | Construção         | 1                      |
| Natura            | Instituto Natura                   | Comércio           | 1                      |
| Banco do Brasil   | Fundação Banco do Brasil           | Finanças e seguros | 1                      |
| Totvs             | Instituto Totvs                    | Software e dados   | 1                      |
| Usiminas          | Fundação São Francisco Xavier      | Mineração          | 1                      |
| Bombрил           | Instituto Roberto Sampaio Ferreira | Química            | 1                      |
| Braskem           | Fundação Odebrecht                 | Química            | 1                      |
| Energisa          | Fundação Ormea Junqueira Botelho   | Energia elétrica   | 2                      |
| Suzano            | Instituto Ecofuturo                | Papel e Celulose   | 2                      |
| Vale              | Fundação Vale                      | Mineração          | 2                      |
| <b>GOL *</b>      | <b>Instituto Gol</b>               | Transporte aéreo   | 3                      |
| <b>Telefonica</b> | <b>Fundação Telefonica Vivo</b>    | Telecomunicações   | 5                      |
| Mahle             | Instituto Mahle                    | Veículos e peças   | 6                      |
| <b>TIM</b>        | <b>Instituto TIM</b>               | Telecomunicações   | 6                      |
| <b>Bradesco</b>   | <b>Fundação Bradesco</b>           | Finanças e seguros | 6                      |
| <b>Itaú</b>       | <b>Fundação Itaú Social</b>        | Finanças e seguros | 12                     |
| <b>Positivo</b>   | <b>Instituto Positivo</b>          | Eletroeletrônicos  | 14                     |

*Fonte:* Elaboração própria a partir dos dados da base Economatica.

*Notas:* \*As empresas em negrito são empresas efetivamente analisadas e exemplificadas aqui nesta pesquisa.

\*\*Os números da coluna educação referem-se à quantidade de trechos, referências, classificados como “Estratégias de legitimidade via RSC”, seja Mudar Arranjos Políticos Existentes” ou “Fornecer Inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”.

Optou-se por analisar as estratégias de legitimidade via RSC mais proativas, de longo prazo no relacionamento com o Estado, “Mudar Arranjos Políticos Existentes” e “Fornecer Inovação para a capacidade operacional e decisória do Estado”, devido à sua capacidade de trazer insights para a teoria em relação ao papel das FCs nas estratégias de legitimidade política das instituidoras via RSC em programas de educação e sua relação com a privatização da educação. A estratégia de amostragem escolhida para a análise foi a “amostragem teórica”, desenvolvida por Glaser e Strauss (1967), citado por Flick (2009) e feita à medida que os dados são interpretados. Neste tipo de amostragem, os casos, pessoas, grupos não são selecionados baseado em técnicas usuais estatísticas. Ao contrário, os casos são selecionados de acordo com o nível esperado de novos “insights” que podem fornecer para a teoria em desenvolvimento em relação à situação da elaboração da teoria até então (Flick, 2009). Assim, como critério, foram selecionados os casos das FCs em destaque na Tabela 1, por terem mais de três citações de estratégias em programas de educação e por adotarem as duas estratégias proativas e de longo prazo com o Estado citadas anteriormente. Não analisamos o Instituto Mahle por seus programas estarem mais relacionados à estratégia “Fortalecer a capacidade operacional e decisória do Estado”, representando uma estratégia de baixo comprometimento e curto prazo com o Estado.

No método de amostragem teórica, é empregada a saturação teórica da categoria, ou seja, o critério de decisão sobre parar ou não de integrar casos adicionais ou não à análise é o quanto se

pode avançar ou não os dados adicionais para desenvolver as propriedades da categoria (Glaser & Strauss (1967), citado por Flick (2009)). Neste artigo, não trazemos todos os programas das FCs apresentadas com programas educacionais nas duas estratégias de legitimidade política. No entanto, as FCs analisadas e apresentadas aqui saturam teoricamente a análise qualitativa destas duas estratégias.

## Resultados e Análise

Por meio da análise de conteúdo qualitativa nos relatórios, 26 FCs mostraram interagir com o Estado mais proativamente, com estratégias de legitimidade política via RSC, seja a estratégia do tipo “Mudar Políticas” ou do tipo “Inovar na capacidade operacional e decisória do Estado” e 23 delas especificamente na área da Educação (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Estratégia de legitimidade política das fundações/ na área de atuação educação*

| Empresas* | Possuem Fundação* | Possuem Estratégias de legitimidade política via RSC* | Possuem Estratégias de legitimidade política via RSC/ Atuação área Educação* |
|-----------|-------------------|---|--|
| 104       | 38                | 26  | 23   |

*Fonte:* Dados da pesquisa.

*Nota:* \*Em números absolutos

Na Tabela 3, observa-se a distribuição de referências (trechos de interação Estado-empresa) analisados entre as empresas com fundações e o tipo de estratégia. É possível uma empresa possuir mais de um tipo de estratégia. É possível perceber que a estratégia “Inovar na capacidade operacional e decisória do Estado” é a estratégia com maior presença nos trechos analisados, indicando que as fundações corporativas têm privilegiado (aparece em 39% dos trechos analisados) oferecer soluções originadas do modelo de negócio da empresa instituidora, que trazem novas formas de lidar com uma questão social (Zhao, 2012), no caso a educação, como programas de gestão educacional, gestão pública.

Logo após, com 20% de presença nos trechos analisados, está a estratégia “Usufruir de políticas existentes”, indicando a presença de uma estratégia voltada a políticas que já existem no Estado, como os incentivos ou por parcerias formais com o governo em forma de patrocínios. Embora seja uma estratégia de interações de curto prazo, que não muda as “regras do jogo” em relação a uma questão social, empresas podem utilizá-las como RSC a em busca de oportunidades futuras, sinalizando os valores da empresa. Esta estratégia se torna um “subproduto” do negócio da empresa em áreas que possuem políticas e incentivos (Zhao, 2012).

Em “Fortalecer a capacidade operacional e decisória do Estado”, com 20%, estão estratégias de longo prazo, que não criam soluções para o Estado. Ela pode ser uma porta de entrada para as novas soluções e um relacionamento de longo prazo com o governo (Zhao, 2012). Nota-se que as estratégias “Usufruir de políticas existentes” e “Fortalecer a capacidade decisória do Estado”, embora não sejam foco deste trabalho, são praticadas amplamente pelas empresas. Tal achado justifica-se por serem leis incentivos do Estado e benefícios fiscais como: PRONAS (Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência), FIA (Fundo da Infância e Adolescência), entre outros.

Por fim, somente 14% dos trechos analisados abordam estratégias do tipo “Mudar políticas”, ou seja, criam arranjos políticos em questões educacionais, o que se justifica por serem relacionamentos de longo prazo, com alto nível de comprometimento com o Estado, mais difíceis de serem forçadas, mas com maiores resultados em termos de legitimidade política para a empresa (Zhao, 2012).

**Tabela 3**

*Distribuição das referências entre empresas com fundações/ tipo de estratégia de legitimidade política via RSC*

| <b>Estratégia</b>   | <b>Possui fundação</b> |
|---|------------------------|
| Fortalecer a capacidade operacional e decisória do Estado | 020% *                 |
| Inovar na capacidade operacional e decisória do Estado    | 039%*                  |
| Usufruir de políticas existentes                          | 027%*                  |
| Mudar políticas   | 014%*                  |
| Porcentagem dos trechos analisados.                       |                        |

Fonte: Dados da pesquisa.

### **Estratégias “Mudar Políticas”**

Em Zhao (2012), esta estratégia é descrita pelos mecanismos: 1. Apelar para mudança política; 2. Fornecer conselho profissional para mudança política; 3. Participar no processo legislativo. No presente trabalho as Fundações e Institutos analisados executam a estratégia Mudar Políticas pelos três mecanismos.

O aconselhamento técnico se dá pela promoção de fóruns e encontros com pesquisadores, profissionais do setor, agentes governamentais, profissionais do terceiro setor, “melhorando a qualidade do Ensino”. Bradesco e Itaú, por suas fundações, participaram das discussões, por conselho técnico e financeiro, para as mudanças feitas no Ensino Médio e a homologação da Base Nacional Comum Curricular para o Ensino Fundamental. Observa-se que a fronteira do aconselhamento técnico com a participação no processo legislativo é nebulosa, na prática.

O apelo à mudança política é fomentado, principalmente, por coalizões políticas, como Movimento Colabora Educação, Todos pela Educação (TPE) – Instituto Gol, Conselho Consultivo da iniciativa Parceiros pela Educação (PPE), Conforme Já discutimos anteriormente, a iniciativa PPE é responsável por levar bandeiras antigas da educação para o legislativo, com moldes gerencialistas e características neoliberais. Para Bernardi, Uczak e Rossi (2018), essas entidades são instrumentos de influência e de naturalização da ação das classes empresariais nas políticas educacionais.

A participação no processo legislativo se dá pelas coalizões políticas supracitadas, iniciam como fóruns de ideias e tornam-se grupos de pressão no Congresso. Exemplo é a participação do Instituto Positivo, na Frente Parlamentar da Educação no Congresso, sendo membro fundador do Movimento Colabora Educação.

O Instituto Positivo, por exemplo, afirma participar em discussões das instâncias: Ministério da Educação, Conselho Nacional da Educação, Senado e Câmara dos Deputados. Seu objetivo principal, afirmam, é avançar com propostas de leis e resoluções relacionadas à implantação do Regime de Colaboração. O Instituto Positivo forneceu apoio técnico para a formulação do P.L 5182/19, da institucionalização dos Arranjos de Desenvolvimento da Educação, coordenado pela deputada federal Luisa Canziani. Adiante, será notável como uma estratégia do tipo “Inovar na capacidade operacional e decisória do Estado” alimenta e traz subsídios de estudos para uma

estratégia “Mudar Políticas. O Instituto Positivo faz isso com o programa de Arranjos de Desenvolvimento Educacional nas escolas.

As fundações corporativas analisadas têm participação em estratégias “Mudar arranjos políticos existentes” para o setor educacional das empresas instituidoras, conforme a tipologia de Zhao (2012), e atuam na dimensão da privatização do currículo, conforme mencionado por Adrião (2018). A Figura 3 ilustra as ações de RSC dessas empresas na área da educação.

### **Figura 3**

*Ações das fundações corporativas na área de Educação - Estratégia “Mudar Políticas”*



*Fonte:* Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

As mudanças homologadas pela parte da Base Nacional do Ensino Médio respondem, segundo a lei, às demandas dos estudantes e suas aspirações individuais e garantir sua permanência na escola. Dessa forma, a lei n.º 13 415/2017 diversifica e flexibiliza o Ensino Médio abrindo espaço para a formação técnica, inclusive para a educação à distância. Enquanto privilegia o currículo, e não

o suporte ao ensino e atenção à infraestrutura das escolas, Ferretti (2017) aponta que a reforma do Ensino Médio desincentiva autonomia dos estudantes. Ademais, a lei tem caráter de “formação profissional” da lei, destacando o caráter de qualificação instrumental da educação para a formação de trabalhadores e não para o desenvolvimento de cidadãos.

A reflexão de Ferretti nos remete à de Himmelstein (1997), ao afirmar que as fundações não são politicamente neutras e expressam os interesses políticos e ideologia do grande empresariado sobre temas importantes para a sociedade. Assim sendo, grandes empresas, pelas fundações, discutem qualidade da educação em competências profissionais e técnicas, ou seja, pertencentes ao mundo do trabalho, como também discutido nos estudos de Ferretti (2017). A educação é instrumento de formação de mão-de-obra e capital humano, a serviço das empresas diminuindo o caráter reflexivo dos estudantes (Fleming, 2017; Laval, 2019).

A relação entre a ideologia das corporações instituidoras, suas fundações, programas de RSC e sua atuação política aparece também nos programas categorizados na estratégia de “Inovar na capacidade operacional e decisória do Estado”.

### **Estratégia “Inovar na capacidade operacional e decisória do Estado”**

Esta estratégia se articula pelos seguintes mecanismos: 1. a empresa participa em programas baseados em inovação tecnológica, em parceria com o Estado; participa em projetos inovadores na forma de gerenciar a educação.

As FCs têm articulado a Estratégia “Inovar na capacidade decisória do Estado” principalmente pelo segundo mecanismo, inserindo-se e inovando na gestão escolar. O Instituto Positivo, por exemplo, iniciou em 2015 a aplicação da metodologia “Arranjo de Desenvolvimento Educacional (ADE)” no sul do país. O programa tem como principal objetivo a formação de rede de cooperação entre municípios, compartilhamento de dificuldades, baseados em metas e indicadores.

A iniciativa insere-se na lógica da “nova gestão educacional”. Voltada à eficiência e gerida como uma empresa, a escola passa a ser avaliada, com custos controlados e reduzidos. Também há a preocupação com a formação de gestores municipais, capazes de se responsabilizar pelo “valor agregado”, pelo controle dos indicadores da escola (Laval, 2019, p. 252). Portanto, o Instituto Positivo atua formando gestores municipais de educação.

A empresa destaca a geração de conhecimento como ganho do projeto: “A partir da experiência do apoio à implantação do ADE em Santa Catarina, o Instituto irá produzir materiais de referência para inspirar e apoiar outros municípios a criar seus próprios arranjos. Nosso objetivo é atuar como um agente fomentador da metodologia no Brasil”. Segundo Zhao (2012), a partir desta estratégia. Além de fortalecer o Estado no seu setor, a empresa fortalece o relacionamento com ele.

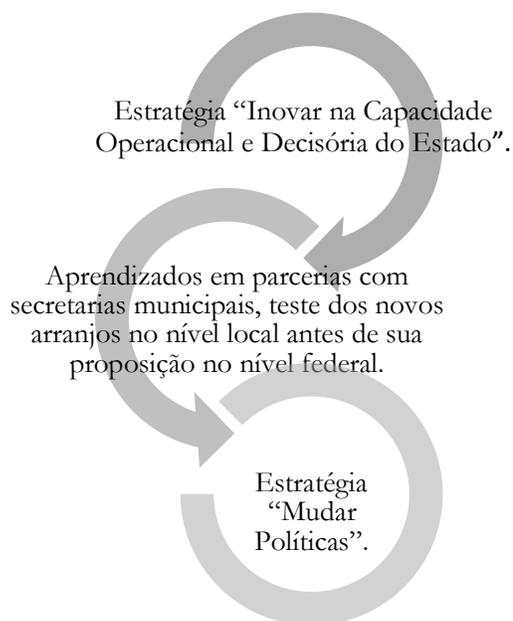
A empresa também declara sua intenção de criar um conselho consultivo, formado por empresários, membros da academia e de organizações ligadas à educação. Também tem o objetivo de orientar os municípios para captar recursos dentro e fora do Brasil. A empresa passa a ser referência no seu *core business*, fomentando a ideia neoliberal de privatização direta das escolas, diversificando o financiamento das escolas públicas e aliviando o gasto do Estado (Laval, 2019). Em um governo federal neoliberal, que diminui seus gastos com educação, vai ao encontro dos interesses do Estado, aumentando legitimidade sociopolítica.

O apoio aos municípios ocorre também por pesquisas sobre ensino em tempo integral, subsidiando políticas públicas (Instituto Positivo, Instituto Natura, Fundação Itaú Unibanco, Fundação Bradesco). As FCs enfatizam a educação integral, conforme lei da reforma do Ensino Médio, lei n.º 13 415, de 16 de fevereiro de 2017, institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em tempo integral.

Observa-se a relação entre a estratégia “Inovar na capacidade operacional e decisória do Estado” e “Mudar políticas”. Para mudar as políticas públicas, a empresa precisa fazer parcerias com o Estado e mostrar como aquele novo arranjo funciona ou atende às suas demandas. A privatização da gestão educacional e a privatização do currículo são necessárias ao nível micro, uma escola, uma pequena rede de escolas de um município para atingir posteriormente a estratégia “Mudar Políticas”.

#### Figura 4

*Relacionamento entre estratégias de legitimidade via RSC — Processo de Privatização da Educação*



*Fonte:* Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Programas educacionais com características do sistema de educação burocrático (Tragtenberg, 2006), que privilegiam a formação de capital humano e mão-de-obra (Fleming, 2017) prevalecem sobre formações voltadas à cidadania. A Fundação Bradesco, por exemplo, apesar de relatar valores à educação integral do aluno, ou seja, sua formação para a cidadania e para o trabalho, parece valorizar mais os programas voltados ao trabalho, principalmente quando a comunidade externa é público-alvo.

De fato, há programas voltados ao desenvolvimento de habilidades psicoemocionais, que se considera estar atrelada à formação integral do indivíduo. Nem sempre estas habilidades serão utilizadas para “empregabilidade individual” (Laval, 2019). Entretanto, verifica-se que, cursos ofertados para o restante da comunidade, ou em parceria com o governo, são focados na formação de capital humano, apenas cursos profissionalizantes. A “ideologia da profissionalização” está presente, afirmando a política educacional e os programas educacionais como formadores de mão de obra da empresa, “na empresa”, “para a empresa” (Laval, 2019).

O relato sobre gestão desta Fundação também nos lembra de que, para sedimentar a nova gestão educacional, é também preciso levar o gerencialismo para também para docentes e funcionários da organização (Laval, 2019). No relatório de sustentabilidade, a Fundação Bradesco possui modelos burocráticos de gestão: gerenciamento de carreiras, avaliação de competências comportamentais no ambiente de trabalho; Monitoramento e avaliação de indicadores de entrega

(autoavaliação, avaliação do gestor e feedbacks conjuntos) e universidade corporativa Bradesco (UniBrad). Conforme, trouxe Tragtenberg (2018), observa-se um sistema no qual não só alunos são controlados, mas docentes também, como guardiões dos resultados e da escola neoliberal (Laval, 2019) exibindo dessa maneira traços da governamentalidade neoliberal que garante a produção contínua e preza pela busca de resultados (Costa, 2009).

## Conclusão

Destacam-se alguns resultados nesta pesquisa. As fundações participam politicamente e representam suas empresas instituidoras nos programas de RSC. Fazem isso por mecanismos como participação em diálogos formais com atores públicos tomadores de decisão e, informalmente, participando em fóruns setoriais da educação. Também fornecem assessoria técnica para formulação de políticas públicas ou atuam diretamente em sua formulação por coalizões políticas. Por fim, as fundações colaboram com o Estado na “nova gestão educacional”. Observamos isto pelo instrumento de análise das estratégias de legitimidade política via RSC de Zhao (2012). Fundações, ao participarem da formulação de políticas públicas educacionais, levam para a educação sua própria visão gerencialista de educação, ofertada ao Estado e a sociedade como solução única, cujo padrão de qualidade é o mercado (Bernardi et al., 2018), ou seja, atender ou não às necessidades das empresas por mão de obra.

Assim, revelamos a importância do estudo das FCs como atores políticos em sua relação com suas instituidoras. Este papel inicia-se na negociação de seu dilema interno. As fundações devem negociar seu duplo papel de levar bem-estar social, enquanto levam vantagens para a empresa e seus valores (Himmelstein, 1997).

Como contribuição teórica, o trabalho espera-se que o trabalho tenha contribuído com uma melhor compreensão do fenômeno da participação das FCs na privatização da educação, da gestão escolar e do currículo (Adrião, 2018). Há indícios de que a privatização escolar interage com o uso da RSC como ferramenta de legitimidade política por duas estratégias: “Mudar Políticas” e “Inovar na capacidade decisória e operacional do Estado”. Estratégias do tipo “Inovar na capacidade Decisória e Operacional do Estado” executadas no nível das municipalidades preparam as empresas para atuar no nível das estratégias federais do tipo “Mudar Políticas” no setor educacional.

Com a participação das fundações na formulação de políticas públicas, o Estado deve assegurar um bom equilíbrio de poder entre os diversos atores sociais. A classe empresarial, como ator político, é fenômeno irreversível e formuladores de políticas públicas devem reconhecê-lo. No entanto, seus interesses não representam o interesse da coletividade em bem-estar social. Os resultados refletem a disparidade de poder existente entre fundações empresariais, suas coalizões políticas e outros movimentos sociais para representar interesses democráticos para a educação, ecoando discussões feitas por Banerjee (2018). Estudos futuros da área crítica de RSC no Brasil podem investigar como equilibrar os interesses dos atores da sociedade civil diante da desigualdade de poder e representatividade entre eles.

O trabalho também contribui na reflexão acerca da gestão das nossas escolas conforme os moldes gerencialistas das FCs. Gostamos da forma como empresas são geridas? São eficientes e reduzem custos, mas é necessário analisar as consequências deste modelo de gestão para professores, educadores e para alunos. Recorrendo a Laval (2019), a escola não é uma empresa. Mesmo que quiséssemos gerenciá-las como uma, o modo como se gerencia empresas hoje atende às necessidades de educação de nossa sociedade? Esta pode ser uma pergunta para futuros estudos.

Movimentos empresariais como o TPE, Colabora Educação e as FCs são parte do mesmo fenômeno de participação do setor privado na educação. São importantes porque articulam

programas para públicos e regiões negligenciados pelo poder público, além de fazerem parte do jogo democrático. Apesar disso, mais transparência é necessária para a opinião pública sobre a composição, e agenda neoliberal destes movimentos e o que isso pode significar para educação como interesse coletivo. Paralelamente, é necessário articular movimentos sociais mais autônomos, com maior participação da sociedade em seus segmentos diversos e democráticos. O Estado deve garantir voz a estes segmentos, equilibrando a disparidade existente entre o poder econômico das FCs e suas coalizões; e os movimentos sociais, priorizando a justiça social. Educadores – invés dos gestores- devem recuperar seu papel como responsáveis pela educação, seja na composição desses movimentos, na formulação das políticas e na condução da educação.

## Referências

- Adrião, T. (2018). Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: Caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. *Currículo sem Fronteiras*, 18(1), 8–28.
- Adrião, T., Garcia, T., Borghi, R., & Arelaro, L. (2009). Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: A aquisição de sistemas de ensino" por municípios paulistas. *Educação e Sociedade*, 30(108), 799–818. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000300009>
- Albareda, L. (2010). Mapping the novel arrangements adopted to build the corporate responsibility institutional setting. *Journal of Corporate Citizenship*, 40 (Winter 2010), 75–100. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2010.wi.00007>
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Banerjee, S. B. (2018). Transnational power and translocal governance: The politics of corporate responsibility. *Human Relations*, 71(6), 796–821. <https://doi.org/10.1177/0018726717726586>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>.
- Bernardi, L. M., Uczak, L. H., & Rossi, A. J. (2018). Relações do movimento empresarial na política educacional brasileira: A discussão da Base Nacional Comum. *Currículo sem Fronteiras*, 18(1), 29–51.
- Bittar-Godinho, J. D. S. *Responsabilidade social corporativa e fundações empresariais no Brasil: Estratégias de legitimação política das empresas* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). <https://doi.org/10.11606/T.12.2019.tde-28062019-161659>
- Brennand, E. G. de G., & Medeiros, J. W. de M. (2018). A razão invertida: O tecnicismo na educação como veículo de colonização do mundo vivido. *P2P e Inovação*, 4(2), 6–28. <https://doi.org/10.21721/p2p.2018v4n2.p6-28>
- Brown, W. (2020). *Nas ruínas do neoliberalismo: A ascensão da política antidemocrática no Ocidente*. Editora Politéia.
- Cabral Neto, A. (2009). Gerencialismo e gestão educacional: Cenários, princípios e estratégias. In M. França & M. C. Bezerra (Eds.), *Política educacional: Gestão e qualidade do ensino*. Liber Livro.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-Augus, 39–48.

- [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millenium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(I), 33–42. <https://doi.org/10.2307/3857692>
- Castro, A. M. D. A. (2007). Gerencialismo e educação: Estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In A. Cabral Neto, A. M. D. A. Castro, M. França, & M. A. de Queiros (Eds.), *Pontos e contrapontos da política educacional: Uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais*. Líber Livro.
- Cazumbá, N. (2019, July 22). *Como criar uma fundação: conceito e procedimentos*. Escola Aberta- Terceiro Setor. <https://www.escolaaberta3setor.org.br/post/como-criar-uma-funda%C3%A7%C3%A3o-conceito-e-procedimentos>
- Chiapello, E. (2017). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 47–64. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.002>
- Costa, S. D. S. G. (2009). Governamentalidade neoliberal, teoria do capital humano e empreendedorismo. *Educação & Realidade*, 34(2), 171–186.
- Dardot, P., & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal* (1ª ed.). Boitempo.
- Denzin, N. (2001). *Interpretive interactionism*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412984591>
- Detomasi, D. A. (2008). The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807–819. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9594-y>
- Faria, A., & Sauerbronn, F. F. (2008). A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 7–33. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100002>
- Fejes, A., Runesdotter, C., & Wärvik, G. B. (2016). Marketisation of adult education: principals as business leaders, standardised teachers and responsabilised students. *International Journal of Lifelong Education*, 35(6), 664–681. <https://doi.org/10.1080/02601370.2016.1204366>
- Ferretti, C. J. (2017). A reforma do ensino médio e sua questionável concepção de qualidade da educação. *Estudos Avançados*, 32(93), 25–42. <https://doi.org/10.5935/0103-4014.20180028>
- Fleming, P. (2017). The human capital hoax: Work, debt and insecurity in the era of uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691–709. <https://doi.org/10.1177/0170840616686129>
- Fleming, P., & Banerjee, S. B. (2016). When performativity fails: Implications for critical management studies. *Human Relations*, 69(2), 257–276. <https://doi.org/10.1177/0018726715599241>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (J. E. da Costa. Trad., Ed.; 3rd ed.). Artmed.
- Foucault, M. (2008). *Nascimento da biopolítica: Curso dado no College de France (1978-1979)*. Martins Fontes.
- Franz, A. H., Leite, E. D. S., & Rodrigues, M. S. (2020). O processo de empresarização e o discurso da universidade empreendedora: Uma análise da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). *Education Policy Analysis Archives*, 28(177). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5325>
- Gehringer, T. (2020). Corporate foundations as partnership brokers in supporting the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). *Sustainability*, 12(18), 7820. . <https://doi.org/10.3390/https://doi.org/10.3390/su12187820>.
- Gehringer, T. (2021). Corporate foundations as hybrid organizations: A systematic review of literature. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32, 257–275. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00318-w>
- Gendron, Y. (2018). On the elusive nature of critical (accounting) research. *Critical Perspectives on Accounting*, 50, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.001>
- Gephart, R. P. (2004). From the editors: Qualitative research and the *Academy of Management Journal*.

- Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.1007/s11606-011-1901-8>
- GIFE. (2018). *Temas e focos de atuação*. Mosaico - Portal de dados do investimento social. <https://mosaico.gife.org.br/censo-gife/temas/focos-de-atuacao/29-temas-e-foco-de-atuacao>
- GIFE. (2021). *Censo GIFE 2020*. <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2020>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine. <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>
- Grazzioli, A., & José, E. (2013). *Fundações privadas: Doutrina e prática* (3ª ed.). Atlas.
- Himmelstein, J. L. (1997). *Looking good and doing good*. Indiana University Press.
- Irigaray, H. A. R., Vergara, S. C., & Araujo, R. G. (2017). Responsabilidade social corporativa: O que revelam os relatórios sociais das empresas. *Organizações & Sociedade*, 24(80), 73–88. <https://doi.org/10.1590/1984-9230804>
- Laval, C. (2019). *A escola não é uma empresa: O neoliberalismo em ataque ao ensino público* (2ª). Boitempo. *Lei nº 10406, de 10 de Janeiro de 2002* (2002) (Brasil). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)
- Machado Filho, C. A. (2002). *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: Um estudo multicaseos*. [Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade]. Universidade de São Paulo. São Paulo. [http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/2822007151357\\_Tese\\_ClaudioMachado.pdf](http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/2822007151357_Tese_ClaudioMachado.pdf)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organization learning. *Organizational Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>
- McMahon, W. W., & Oketch, M. (2013). Education's effects on individual life chances and on development: An overview. *British Journal of Educational Studies*, 61(1), 79–107. <https://doi.org/10.1080/00071005.2012.756170>
- Minciullo, M. (2016). Fostering orientation to performance in nonprofit organizations through control and coordination: The case of corporate foundations and founder firms. *Studies in Public and Non-Profit Governance*, 5, 207–232. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020160000005009>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 413–436.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 78–92.
- Rehbein, K., & Schuler, D. A. (2013). Linking corporate community programs and political strategies: A resource-based view. *Business & Society*, 20(10), 1–28.
- Rey-Garcia, M., Martin-Cavanna, J., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2012). Assessing and advancing foundation transparency: Corporate foundations as a case study. *The Foundation Review*, 4, 77–89. <https://doi.org/10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-12-00003.1>
- Rey-Garcia, M., Sanzo-Perez, M. J., & Álvarez-González, L. I. (2018). To found or to fund? Comparing the performance of corporate and noncorporate foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 514–536. <https://doi.org/10.1177/0899764017750492>
- Rhodes, C., & Fleming, P. (2020). Forget political corporate social responsibility. *Organization*.

- <https://doi.org/10.1177/1350508420928526>
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive* 2003, 17(1), 61–76. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.9474812>
- Saiia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy. *Business*, 42(2). <https://doi.org/10.1177/0007650303042002002>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Schneider, A., & Scherer, A. G. (2019). State governance beyond the ‘shadow of hierarchy’: A social mechanisms perspective on governmental CSR policies. *Organization Studies*, 40(8), 1147–1168 <https://doi.org/10.1177/0170840619835584>
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180–195. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Silva Medeiros, S. da, & Rodrigues Mendonça, M. (2014). O gerencialismo, reforma do estado e da educação no Brasil. *Revista Educação Em Questão*, 48(34 enero-abril), 216–240. <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2014v48n34ID5774>
- Souza, D. Q. M. de. (2016). *A gestão escolar como arena política: Impasses do novo gerencialismo*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Pernambuco. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18264>
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam*. Penso.
- Tragtenberg, M. (2006). *Burocracia e ideologia* (2ed.). Unesp. <https://doi.org/10.7476/9788539302871>
- Tragtenberg, M. (2018). School as a complex organization. *Educação e Sociedade*, 39(142), 183–202. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018191196>
- Veldman, J. (2018). Responsibility and the modern corporation. In J. du Plessi, U. Varottil & J. Veldman (Orgs.), *Globalisation of corporate social responsibility and its impact on corporate governance* (pp. 77–92). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69128-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69128-2_4)
- Ventura, C. A. A., Miwa, M. J., Serapioni, M., & Jorge, M. S. (2017). Participatory culture: Citizenship-building process in Brazil. *Interface: Communication, Health, Education*, 21(63), 907–920. <https://doi.org/10.1590/1807-57622015.0941>
- Waddock, S. A. (2003). Stakeholder performance implications of corporate responsibility. *International Journal of Business Performance Management*, 5(2–3), 113–124. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.003262>
- Zhang, Y., Andrew, J., & Rudkin, K. (2012). Accounting as an instrument of neoliberalisation? Exploring the adoption of fair value accounting in China. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 25(8), 1266–1289. <https://doi.org/10.1108/09513571211275470>
- Zhao, M. (2012). CSR-based political legitimacy strategy: Managing the state by doing good in China and Russia. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 439–460. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1209-6>

## Sobre os Autores

### Juliana de Souza Bittar-Godinho

Universidade de São Paulo (FEA/USP)

bittarjuliana@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6773-308X>

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Membro do Núcleo FEA de Pesquisa em Gênero, Raça e Sexualidade – GENERAS. Em seu doutorado investigou o papel das fundações corporativas na legitimação política de suas instituidoras, via Responsabilidade Social Corporativa. Tem interesse em Responsabilidade Social Corporativa em sua dimensão política e crítica. Também tem feito pesquisas na área de educação queer, decolonial e humanista para os negócios.

### João Paulo Resende de Lima

Universidade de São Paulo (FEA/USP)

<https://orcid.org/0000-0002-4703-2603>

Bacharel em Ciências Contábeis e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP) Doutorando em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Membro do Núcleo FEA de Pesquisa em GÊNERO, RAÇA e Sexualidade - GENERAS e do NUPECON/ESAN - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial. Autor de artigos e de capítulos de livros sobretudo na temática de identidade docente e sobre a experiência na pós-graduação.

---

# arquivos analíticos de políticas educativas

Volume 31 Número 27

14 de março 2023

ISSN 1068-2341

---



Este artigo pode ser copiado, exibido, distribuído e adaptado, desde que o(s) autor(es) e *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas* sejam creditados e a autoria original atribuídos, as alterações sejam identificadas e a mesma licença CC se aplique à obra derivada. Mais detalhes sobre a licença Creative Commons podem ser encontrados em <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas* é publicado pela Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University. Os artigos que aparecem na AAPE são indexados em CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (Espanña), [Directory of Open Access Journals](#), EBSCO Education Research Complete, ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), PubMed, QUALIS A1 (Brazil), Redalyc, SCImago Journal Rank, SCOPUS, Socolar (China).

Sobre o Conselho Editorial: <https://epaa.asu.edu/ojs/about/editorialTeam>

Para erros e sugestões, entre em contato com [Fischman@asu.edu](mailto:Fischman@asu.edu)

**EPAA Facebook** (<https://www.facebook.com/EPAAAPE>) **Twitter feed** @epaa\_aape.