



Fundação Lemann:

suprindo as lacunas da educação brasileira

A **Fundação Lemann** é uma organização familiar e sem fins lucrativos que colabora com iniciativas para a educação pública em todo o Brasil e apoia pessoas e organizações comprometidas em resolver grandes desafios sociais. Nos últimos anos, vem atuando como uma espécie de *Venture Builder*, identificando lacunas e problemas ainda não endereçados, e cocriando organizações para suprir essas lacunas.

Fundação Lemann:

suprindo as lacunas da educação brasileira



LOCALIZAÇÃO

Nacional-Brasil



PRINCIPAIS PARCEIROS:

Co-financiadores:

- Imaginable Futures
- Instituto Natura



DURAÇÃO:

2002

- Presente



MOTIVAÇÃO/PROBLEMA A RESOLVER:

Educação pública de qualidade e formação de lideranças para impacto social.



APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

Transferência e compartilhamento de conhecimento e experiência, apoio na estruturação da organização e conexão com potenciais co-financiadores



SETOR:

- Educação
- Desenvolvimento econômico e social



TIPO DE INVESTIDOR/ SILO:

Fundação



ODS ABORDADOS



BENEFICIARIOS FINALES:

Alunos de escolas públicas de todo o Brasil.



TIPO DE FINANCIACIÓN:

Doação

IMPACTO CLAVE:

Instituto Reúna apresenta um papel estratégico no desenvolvimento de conhecimentos e serviços técnico-pedagógicos para o ensino e a aprendizagem em quatro frentes de atuação – formação, material didático, currículo e avaliação, construindo ferramentas e conteúdos práticos alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC).





ANTECEDENTES E CONTEXTO

O Brasil é um país enorme, em território, diversidade, mas também em desafios. A desigualdade social é um deles, colocando o país entre os 10 mais desiguais do mundo. Para quebrar este ciclo permanente de desigualdade, educação é fundamental. O Brasil conseguiu avançar no acesso à educação pública, mas agora enfrenta uma grave crise de aprendizagem. Uma educação pública de baixa qualidade perpetua desigualdades, mergulha o Brasil no atraso e produz injustiças.

A educação básica corresponde a uma das maiores lacunas deste cenário: atualmente, 48% das crianças não sabem ler com 10 anos de idade. Hoje, de cada 100 crianças que entram na educação básica, 89 concluem o Ensino Fundamental I; 78 concluem o Ensino Fundamental II; e só 65 concluem o Ensino Médio na idade esperada. Ao final deste período, só 29,1% dos alunos terão conhecimento adequado de Língua Portuguesa, e 9,1% de Matemática.

A Fundação Lemann nasceu em 2002 com uma visão centrada em pessoas. Acredita que é por meio das pessoas que o Brasil conseguirá resolver seus principais desafios sociais. Por isso, a Fundação atua em duas frentes: educação pública de qualidade e apoio ao desenvolvimento de lideranças para a resolução de desafios coletivos.

Em educação pública, tem projetos com professores, gestores escolares, secretarias de educação e governos por uma aprendizagem de qualidade, com equidade. Em liderança, apoia centenas de talentos, líderes e organizações que trabalham pela transformação social. Atua em todo o território nacional e conta com uma equipe com cerca de 60 pessoas.

“Tudo que a gente faz é acreditar no potencial que as pessoas têm. Apostando em pessoas, conseguimos potencializar a transformação do país. Essa visão permeia tudo que realizamos e apoiamos na Fundação.” Aline Okada, responsável pela área de parcerias da Fundação Lemann.



Fundação Lemann nasceu em 2002 com uma visão centrada em pessoas. Acredita que é por meio das pessoas que o Brasil conseguirá resolver seus principais desafios sociais.

Neste relato, vamos analisar especificamente a atuação da Fundação em um formato 'Venture Builder'¹ em que ela co-cria soluções a partir de lacunas e problemas identificados.



DESCRIÇÃO

A Fundação Lemann busca ampliar o potencial das pessoas por meio da educação, dando a cada aluno a oportunidade de aprendizado e de formação para o futuro.

Para responder aos desafios junto ao setor público, que atende cerca de 80% dos jovens matriculados, a Fundação Lemann apoia iniciativas com foco em alfabetização e aperfeiçoamento de práticas e processos pedagógicos e de gestão das redes de educação, nas etapas da educação básica.

Hoje, já tem parceria com mais de 50 redes de educação municipais e estaduais, com apoio nos seus modelos de gestão, formação e currículo, com foco em garantir que todas as crianças saibam ler e escrever na idade certa. São redes que somam mais de 2 milhões de alunos beneficiados.

A Fundação apoia a produção de evidências e conhecimento para a tomada de decisão e promove iniciativas que colaboraram com o desenvolvimento de políticas públicas estruturantes para a educação, como a Base Nacional Curricular Comum, pela qual a Fundação Lemann tem atuado desde o início como forma de garantir as bases para uma educação de qualidade, para todas as crianças brasileiras.

Com relação ao desenvolvimento de lideranças, a Fundação Lemann também busca atrair e investir em pessoas empenhadas a fazer a diferença em muitos temas sociais: educação, saúde, gestão pública, sustentabilidade e segurança. Para tanto, atua de três formas.

A primeira é investindo na formação das pessoas para a causa e garantindo maior atratividade e competitividade das carreiras de impacto social. A segunda é criando ainda mais oportunidades de atuação, ou seja, aumentando o número de espaços ou melhorando os processos de entrada já existentes, além do trabalho de fortalecimento de organizações dedicadas a gerar impacto social.

»
A Fundação Lemann busca ampliar o potencial das pessoas por meio da educação, dando a cada aluno a oportunidade de aprendizado e de formação para o futuro.

¹ São organizações dedicadas a criar novas empresas, ajudando-as a crescer e ter sucesso.

E, por fim, fortalecendo o ecossistema, buscando articular um ambiente administrativo, econômico e jurídico favorável no setor público para potencializar a atuação das pessoas.

A Fundação também atua apoiando e fomentando outras organizações de impacto social desde o seu princípio, o que a levou a evoluir de uma postura de doadora de recursos financeiros para projetos para a de viabilizadora do impacto social, atuando como financiadora e gestora de um portfólio de organizações estratégicas para atingir a transformação social que o país precisa.

“Há alguns anos, entendemos que o nosso papel, para além da doação, é o de, de fato, apoiar e acompanhar o retorno gerado com o recurso e apoio realizados. O que significa também investir recursos e esforços na capacitação e fortalecimento institucional das organizações apoiadas para que elas possam crescer, ampliar seu impacto e garantir a perenidade.” Aline Okada.



A Fundação Lemann e a Imaginable Futures entenderam que a solução mais adequada seria apoiar a construção de uma nova organização, por ainda não existirem organizações atuando neste foco.

A Fundação Lemann também tem identificado lacunas importantes para a transformação onde ainda não existem lideranças claras atuando. Isso fez com que a Fundação Lemann buscasse proativamente formas de criar e/ou apoiar soluções que preenchessem essas lacunas, atuando como uma espécie de *Venture Builder*. Começou a criar então soluções que pudessem identificar e apoiar uma organização que já existisse para assumir um novo desafio, incubar uma ideia, fazer o um spin-off de um programa já existente ou mesmo apoiar na construção de uma nova organização, independente da Fundação.

Um exemplo emblemático é o **Instituto Reúna**, que nasceu em 2019. Uma vez que a Base Nacional Comum Curricular foi aprovada pelo Conselho Nacional de Educação, em 2017, a Fundação sabia que haveria o desafio de implementação das suas diretrizes e parâmetros em todo o Brasil. Essa implementação envolve muitos aspectos, como adequação no material escolar, currículo, gestão escolar e formação de professores.

Entendendo os desafios e inspirada em uma organização nos Estados Unidos, a Fundação Lemann e a Imaginable Futures entenderam que a solução mais adequada seria apoiar a construção de uma nova organização, por ainda não existirem organizações atuando neste foco. Assim surgiu o Instituto

Reúna, desenhado e financiado em parceria com a Imaginable Futures, com o objetivo de desenvolver conhecimento e serviços técnico-pedagógicos para o ensino e a aprendizagem e contribuir para tornar o sistema educacional mais coerente



IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do modelo de *Venture Builder* acontece, basicamente, em três etapas:

- 1... Identificação do problema e leitura de cenário: análise e compreensão detalhada sobre o problema a ser endereçado;
- 2... *Benchmarking* externo: pesquisa ativa de organizações em outros países que atuam para endereçar esse problema;
- 3... Estruturação e implementação: identificação e implementação da melhor solução. Essa solução, como foi mencionado, pode ser identificar e apoiar uma organização que já existe, incubar uma ideia dentro da Fundação, fazer o um *spin-off* ou construir uma nova organização.

Em casos em que ainda não existam organizações atuando em lacunas identificadas, a Fundação busca pessoas que possam liderar a estruturação e a implementação de uma nova organização, ajuda a buscar cofinanciadores e apoia na estruturação inicial da organização.

Para o Instituto Reúna, a Fundação percebeu que um dos desafios de implementação da BNCC seria a criação de ferramentas e conteúdo técnico-pedagógico, dando apoio e suporte para secretarias e governos. Ficou exposta assim a possibilidade de viabilizar a construção de uma solução para esse desafio.

Com isso, a Fundação buscou *benchmarkings* internacionais de organizações que atuam com propostas parecidas e encontrou, nos Estados Unidos, o SAP - Student Achievement Partners, que serviu de inspiração e apoiou a Fundação no processo de estruturação do modelo de negócios do Instituto Reúna.

Para a implementação, por ser uma organização que ainda não existia, a Fundação fez um processo de localização de uma liderança que pudesse contemplar não só as habilidades e competências de uma



Começou a criar
então soluções
que pudessem
identificar e apoiar
uma organização
que já existisse
para assumir um
novo desafio,
incubar uma ideia,
fazer o um *spin-off*
de um programa já
existente.

pessoa responsável por liderar uma iniciativa do zero, como também tivesse alta capacidade de transitar entre educadores, além de ser uma referência dentro do setor de educação.

Investimento personalizado

Para o modelo de *Venture Builder*, o valor aportado é definido conforme o escopo de atuação da solução proposta. O investimento realizado pela Fundação é sempre por meio de doação, mesmo em casos de apoio a projetos de empresas.

O Reúna, criado em 2019, tem a Fundação Lemann e a *Imaginable Futures* como principais apoiadores financeiro. O apoio é calculado de acordo com o seu custo anual de manutenção, além de serem inseridos os custos a projetos específicos que são endereçados pela organização.

A Fundação também fomenta conexões e endossa a iniciativa a potenciais apoiadores, incentivando assim a sustentabilidade financeira. No caso do Reúna, a Fundação apresentou o Instituto para o *Imaginable Futures*, fundo de investimento filantrópico do Omidyar Group dedicado a investir em educação, que passou a ser seu coinvestidor.



A Fundação também fomenta conexões e endossa a iniciativa a potenciais apoiadores, incentivando assim a sustentabilidade financeira.

Apoio não financeiro

O apoio não-financeiro nos casos de *Venture Builder* inclui:

- ... Transferência do conhecimento e experiência da Fundação sobre a lacuna identificada, assim como os *benchmarks* mapeados e sistematizados;
- ... Apoio na estruturação da organização, do modelo de negócio ao recrutamento da equipe, de forma que isso é liderado pela nova organização e apoiamos com *networking* e conhecimento;
- ... Conexão com potenciais cofinanciadores alinhados com a iniciativa.

No caso do Reúna, após a sua estruturação, a Fundação fez um acompanhamento em 3 dimensões:

- ... Por meio do time de Desenvolvimento Institucional, fornece apoio para a construção da sua estrutura de gestão institucional (financeiro, administrativo e de pessoas), *report* para o Conselho da Fundação e no gerenciamento de compliance (por ex. na emissão de seu código de conduta, que é o mesmo utilizado pela Fundação);
- ... O time de Políticas Educacionais acompanha no intuito de apoiar no atingimento de suas metas internas e para intercâmbio de informações e visão estratégica do ecossistema educacional. na garantia da manutenção da qualidade das entregas realizadas, alinhando as principais estratégias da equipe;
- ... Pelo time de Parcerias, apoia em seu fortalecimento institucional desde o seu período de estruturação do modelo de negócios, no planejamento estratégico de curto / médio prazos e na revisão da sua teoria de mudança.



RESULTADOS

O Instituto Reúna tem apresentado um papel estratégico com o desenvolvimento de conhecimentos e serviços técnico-pedagógicos para o ensino e a aprendizagem em quatro frentes de atuação – formação, material didático, currículo e avaliação, construindo ferramentas e conteúdos práticos alinhados à BNCC, aglutinando o que há de melhor nas experiências nacionais e internacionais e potencializando uma rede de parceiros para atuar na transformação da educação.

Das principais entregas até o momento, destaca-se:

- ... Criação dos “Mapas de Foco da BNCC” (priorizado pelo contexto da pandemia), ferramenta que ajuda na priorização das aprendizagens com foco no desenvolvimento integral e dá clareza sobre a progressão das habilidades do Ensino Fundamental.
- ... Desenvolvimento de ferramentas para apoiar a elaboração de currículos do Ensino Médio alinhados à BNCC, chamadas “Matrizes Curriculares”, em parceria com a Fundação Roberto Marinho;

- Roteiros de formação de professores alinhados à BNCC;
- Participação ativa no “Skills for Prosperity”, programa que busca promover o crescimento socioeconômico, a partir do aprimoramento do Ensino da Língua Inglesa, em parceria com o Governo Britânico e a Associação Nova Escola.



APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

A Fundação percebeu ser de suma importância o processo de escolha e de definição da liderança ser cauteloso, paciente e centrado nas demandas reais da iniciativa e daquilo que se espera dela, como engajamento na construção de uma solução relevante para o ecossistema. Isso é importante para a capacidade de geração de impacto da organização.

“A escolha da liderança é fundamental neste processo. Trazer uma pessoa de perfil empreendedora, que consiga aportar a sua visão e construir a estratégia da organização do zero.” Aline Okada.



O Instituto Reúna tem apresentado um papel estratégico com o desenvolvimento de conhecimentos e serviços técnico-pedagógicos para o ensino e a aprendizagem.

Quando a organização está sendo estruturada, ter muitos cofinanciadores pode tornar o processo lento e moroso por ter que conciliar com muitas partes. Nesta etapa, é importante entender quem faz sentido trazer para construir a visão e missão da solução e apoiar na estruturação do projeto. Depois que a organização já está estabelecida, com a liderança definida, torna-se papel desta liderança definir uma estratégia de captação e atrair novos financiadores.

A organização apoiada precisa estar engajada e comprometida de fato com qualquer apoio não financeiro realizado. Para isso, a Fundação propõe um termo de compromisso, em que a liderança se compromete a participar, dedicar tempo e se engajar ativamente com o apoio recebido. Desta forma, o processo de fortalecimento institucional é conduzido junto com a liderança da organização em pontos estruturantes e estratégicos para a capacitação interna da organização que a ajudará a estar mais preparada para alcançar seus resultados de impacto.