

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

Privatização da educação infantil: a atuação de fundações privadas na formação docente

Beatriz Campanharo Dutra

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.17510>

Submetido em: 2026-08-18

Postado em: 2026-08-28 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

ARTIGO

PRIVATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: A ATUAÇÃO DE FUNDAÇÕES PRIVADAS NA FORMAÇÃO DOCENTE**BEATRIZ CAMPANHARO DUTRA¹**ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3724-5084><biacampanharo@hotmail.com>¹ Pontifícia Universidade Católica. São Paulo (SP), Brasil.

RESUMO: Este artigo analisa como fundações privadas têm atuado na formação docente da educação infantil por meio da difusão de concepções pedagógicas e da produção de materiais audiovisuais destinados às redes públicas de ensino. Parte-se da compreensão de que a privatização da educação não se restringe à oferta ou à gestão, alcançando também a dimensão curricular e os processos formativos. A pesquisa, de abordagem qualitativa, fundamenta-se em análise documental e audiovisual de vídeos publicados no YouTube por cinco organizações do terceiro setor que atuam na educação brasileira: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Romi, Itaú Social, Nova Escola/Fundação Lemann e Instituto Avisa Lá. O estudo mobiliza, majoritariamente, os referenciais teóricos de Bourdieu (1983), Laval (2019), Ball (2022) e autores do campo das políticas educacionais e da privatização da educação. A análise evidencia que os vídeos operam como mecanismos de formação docente, difundindo modelos pedagógicos alinhados à racionalidade neoliberal, centrados na valorização da prática, da sensibilidade e da adaptação individual das professoras. Observa-se ainda a construção de uma autoridade simbólica das fundações, legitimada pela presença de especialistas e pela ampla circulação midiática desses materiais. Conclui-se que tais iniciativas contribuem para a desintelectualização da docência e para o esvaziamento da dimensão crítica, coletiva e política da formação de professoras da educação infantil.

Palavras-chave: neoliberalismo, terceiro setor, prática pedagógica, YouTube.

PRIVATIZATION OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION: THE ROLE OF PRIVATE FOUNDATIONS IN TEACHER EDUCATION

ABSTRACT: This article analyzes how private foundations have acted in early childhood teacher education through the dissemination of pedagogical conceptions and the production of audiovisual materials aimed at public school systems. The study is grounded in the understanding that the privatization of education is not limited to provision or management, but also reaches curricular dimensions and teacher education processes. Adopting a qualitative approach, the research is based on documentary and audiovisual analysis of videos published on YouTube by five third-sector organizations operating in Brazilian education: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Romi, Itaú Social, Nova Escola/Fundação Lemann, and Instituto Avisa Lá. The study draws primarily on the theoretical contributions of Pierre Bourdieu (1983), Christian Laval (2019), Stephen Ball (2022), as well as authors from the field of educational policies and education privatization. The analysis shows that the videos operate as mechanisms of teacher education, disseminating pedagogical models aligned with neoliberal rationality, centered on the valorization of practice, sensitivity, and the individual adaptation of teachers. The study also identifies the construction of symbolic authority by these foundations, legitimized through the presence of specialists and the broad media circulation of such materials. It concludes that these initiatives contribute to the de-intellectualization of teaching and to the weakening of the critical, collective, and political dimensions of early childhood teacher education.

Keywords: neoliberalism; third sector; pedagogical practice; YouTube.

PRIVATIZAÇÃO DE LA EDUCACIÓN INFANTIL: LA ACTUACIÓN DE FUNDACIONES PRIVADAS EN LA FORMACIÓN DOCENTE

RESUMEN: Este artículo analiza cómo las fundaciones privadas han actuado en la formación docente de la educación infantil mediante la difusión de concepciones pedagógicas y la producción de materiales audiovisuales dirigidos a las redes públicas de enseñanza. Se parte de la comprensión de que la privatización de la educación no se restringe a la oferta o a la gestión, sino que también alcanza la dimensión curricular y los procesos formativos. La investigación, de enfoque cualitativo, se fundamenta en el análisis documental y audiovisual de videos publicados en YouTube por cinco organizaciones del tercer sector que actúan en la educación brasileña: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Romi, Itaú Social, Nova Escola/Fundação Lemann y Instituto Avisa Lá. El estudio moviliza principalmente los aportes teóricos de Pierre Bourdieu (1983), Christian Laval (2019), Stephen Ball (2022), además de autores del campo de las políticas educativas y de la privatización de la educación. El análisis evidencia que los videos operan como mecanismos de formación docente, difundiendo modelos pedagógicos alineados con la racionalidad neoliberal, centrados en la valorización de la práctica, de la sensibilidad y de la adaptación individual de las docentes. Asimismo, se observa la construcción de una autoridad simbólica por parte de las fundaciones, legitimada por la presencia de especialistas y por la amplia circulación mediática de estos materiales. Se concluye que tales iniciativas contribuyen a la desintelectualización de la docencia y al vaciamiento de la dimensión crítica, colectiva y política de la formación de profesoras de educación infantil.

Palabras clave: neoliberalismo; tercer sector; práctica pedagógica; YouTube.

INTRODUÇÃO

O direito do bebê e da criança pequena à educação foi consolidado na Constituição Federal de 1988. Como direito social, pressupõe-se que sua oferta deva ser inteiramente gratuita e garantida pelo Estado. Essa conquista resulta da luta histórica de educadores, pesquisadores, movimentos sociais e entidades coletivas em defesa da educação pública no Brasil. Outros marcos legais reforçaram esse direito, entre eles o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA/1990), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996) e a inclusão da educação infantil na política de financiamento da educação por meio do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB/2006) (Domiciano; Adrião, 2020).

No entanto, ao compreender as políticas sociais como produtos das correlações de força entre classes e grupos sociais, observa-se que paralelamente ao reconhecimento jurídico da educação infantil como direito, consolidou-se já na década de 1990, um campo de disputas entre os setores público e privado na definição das políticas educacionais. Esse cenário relaciona-se à expansão da atuação do setor privado empresarial na educação e à incorporação, pelo Estado brasileiro, de agendas internacionais alinhadas às transformações do capitalismo contemporâneo. Conforme aponta Oliveira (2019), a nova LDB/1996 assimilou demandas decorrentes de acordos internacionais e orientações de organismos multilaterais, buscando alinhar o Brasil aos planos globais da Organização das Nações Unidas (ONU). Nesse processo, ao mesmo tempo em que pautas historicamente defendidas por movimentos progressistas foram parcialmente incorporadas, também se ampliou o atendimento às demandas do setor privado.

No contexto da Reforma do Aparelho do Estado, implementada em 1995 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), áreas sociais como Educação e Saúde passam a ser definidas como serviços públicos não exclusivos do Estado, possibilitando que a obtenção de lucro com essas áreas ganhe força e legitimidade. A reforma instituiu três estratégias centrais de reorganização estatal: a privatização, referente à transferência da propriedade; a terceirização, relacionada à transferência de serviços de apoio; e a publicização, que consiste na transferência da gestão para entidades não estatais (Adrião; Borghi, 2008; Souza, 2008). Em consonância com essa racionalidade, marcos legais como a Emenda Constitucional n. 19/1998 consolidaram a noção de “público não estatal”, permitindo contratos de gestão com entidades privadas financiadas por recursos públicos, enquanto a Lei de Responsabilidade Fiscal (2000), ao impor limites aos gastos com pessoal, estimulou processos de terceirização e de desresponsabilização estatal.

É possível identificar três modalidades predominantes de parcerias entre o poder público e instituições privadas na área da educação. A primeira refere-se à aquisição de sistemas privados de ensino, envolvendo materiais didáticos padronizados e pacotes pedagógicos produzidos por empresas e adotados por redes públicas. A segunda diz respeito à contratação de consultorias voltadas à gestão educacional. A terceira, particularmente presente na educação infantil, corresponde à subvenção de vagas em instituições privadas, historicamente realizada por meio de convênios com entidades filantrópicas e assistenciais (Adrião; Borghi, 2008). Nesse sentido, é possível notar que a privatização na educação não ocorre majoritariamente pela transferência direta da propriedade educacional ao setor privado, mas por mecanismos indiretos de incorporação da lógica privada à gestão e à organização da educação pública. Com o objetivo de sistematizar esse processo, Adrião (2018) mapeia três dimensões da privatização educacional: a privatização da oferta, da gestão e do currículo.

A privatização da oferta refere-se aos mecanismos de subsídio público a organizações privadas mediante contratos, convênios, termos de parceria e cooperação. No município de São Paulo, o programa Mais Creche e o Bolsa Primeira Infância, implementados a partir da Lei n. 17.244/2019, exemplificam essa dimensão. O primeiro consiste na compra de vagas em instituições privadas, inclusive com fins lucrativos, com pagamento per capita às unidades credenciadas. O segundo prevê a transferência de auxílio financeiro às famílias de crianças não contempladas pelo programa anterior (Carvalho; Silva, 2023). Conforme apontam Pogrebinski e Monção (2021), tais políticas contribuíram para a manutenção financeira de escolas privadas por meio de repasses públicos. Além disso, as creches conveniadas frequentemente apresentam condições precárias de infraestrutura, fragilidade das rotinas pedagógicas e contratação de profissionais sem a formação mínima exigida em lei. É válido mencionar que a contratação de pessoal fica sob responsabilidade das entidades gestoras, o que dificulta a implementação de critérios públicos de qualidade e de controle social (Susin, 2008).

A segunda dimensão refere-se à gestão, caracterizada pela associação entre governos e instituições privadas por meio de contratos de gestão, termos de parceria, acordos de colaboração, fomento e parcerias público-privadas. Enquanto alguns desses instrumentos regulam relações com organizações sem fins lucrativos, outros possibilitam a transferência de atividades governamentais a organizações empresariais. Nesse contexto, destaca-se o crescimento da atuação de investidores sociais e filantropos de risco que, embora se apresentem como entidades sem fins lucrativos, operam em consonância com interesses mercadológicos e exercem papel estratégico na valorização das marcas e grupos econômicos aos quais se vinculam (Adrião, 2018).

Já a privatização do currículo não se refere apenas à compra de insumos e materiais pedagógicos, como livros, jogos e brinquedos. Trata-se, de maneira mais ampla, da transferência ao setor privado “da definição do que ensinar, do como ensinar e de quando ensinar”, além dos processos de avaliação e monitoramento da aprendizagem (Adrião, 2018, p. 20). Nesses arranjos, instituições privadas elaboram propostas pedagógicas e atuam por meio de formações, avaliações e mecanismos de acompanhamento voltados à implementação de seus produtos. A oferta de pacotes pedagógicos padronizados, incluindo aulas prontas, roteiros e orientações prescritivas, intensifica processos de alienação do trabalho docente. Peroni e Oliveira (2020) argumentam que o professor tende a ser visto não como produtor de conhecimento, mas como executor de materiais predefinidos, produzindo impactos significativos sobre a autonomia docente e a democratização da educação.

É nessa dimensão da privatização que o presente artigo se centra, ao buscar analisar como fundações privadas atuam na conformação de práticas pedagógicas alinhadas à lógica empresarial – própria do neoliberalismo – na educação infantil, sob determinadas concepções de infância, docência e trabalho pedagógico. Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental composta por nove vídeos com exemplos de práticas pedagógicas entrevistas, produzidos e divulgados por cinco fundações educacionais na plataforma YouTube. A metodologia adotada é a Análise de Conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas que, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, busca identificar indicadores capazes de revelar as condições de produção e recepção das mensagens (Bardin, 1977). Foram consideradas tanto as falas quanto os elementos não verbais presentes nas cenas, tais como ambientes de gravação, objetos, vestimentas, gestos, posturas corporais, expressões faciais, entonações e ausências significativas.

O artigo está organizado em três momentos. No primeiro, discute-se a racionalidade neoliberal que sustenta os processos de privatização da educação, as estratégias de atuação das fundações privadas no currículo da educação infantil e o percurso metodológico da pesquisa, com apresentação do material empírico. No segundo momento, desenvolve-se a análise dos vídeos, com ênfase nas concepções de formação docente difundidas por essas organizações. Por fim, o terceiro momento apresenta as considerações finais do estudo.

NEOLIBERALISMO NA EDUCAÇÃO: RECONFIGURAÇÕES DO ESTADO E DAS POLÍTICAS SOCIAIS

Os processos históricos de privatização não tem se efetivado de maneira fortuita ou isolada, mas são expressão de uma racionalidade política, econômica e cultural mais ampla: o neoliberalismo. Trata-se de um modelo que emerge na década de 1970 como resposta à crise estrutural do capitalismo depois do fim do crescimento econômico do pós-Segunda Guerra Mundial. O neoliberalismo promove uma profunda reconfiguração das relações entre Estado, mercado e sociedade, com o objetivo de restaurar as taxas de lucro e reorganizar os mecanismos de acumulação capitalista. Nesse contexto, os Programas de Ajuste Estrutural passam a desempenhar papel central, redefinindo as funções do Estado e posicionando o mercado como principal instância reguladora das relações sociais (Dardot; Laval, 2016; Frigotto, 1995; Torres, 1995; Peroni, 2008).

No países do Sul Global, como o Brasil, essas transformações foram impulsionadas pela atuação de organismos multilaterais, entre eles o Banco Mundial (BM), o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Fundo das

Nações Unidas para a Infância (UNICEF). O endividamento externo desses países, agravado pela elevação das taxas de juros internacionais e pela desvalorização das commodities, como o petróleo, converteu-se em instrumento de imposição dos Programas de Ajuste Estrutural. Conforme argumenta Spring (2018), a preocupação desses organismos com a pobreza não implicava enfrentar suas causas estruturais, mas administrar seus efeitos por meio da ampliação da eficiência dos mecanismos de mercado.

Nesse modelo, ocorre uma significativa redução da atuação direta do Estado na oferta de políticas sociais, acompanhada da privatização de empresas estatais, da flexibilização das relações de trabalho e da reorientação da produção para o mercado internacional (Torres, 1995). No entanto, Ball (2022) ressalta que o Estado continua essencial no neoliberalismo, pois atua como regulador e criador de mercados, produzindo as condições necessárias para a expansão da lógica concorrencial em diferentes esferas da vida social.

Nesse cenário, sob os princípios de autonomia, descentralização, flexibilidade e eficiência, o sistema público de ensino fragmenta-se e abre espaço para a inserção de agentes privados na definição das políticas educacionais. Nesse contexto, expandem-se as escolas privadas mantidas por grupos empresariais, as parcerias público-privadas, os programas de filantropia empresarial e a atuação de organizações não governamentais que passam a disputar recursos do fundo público (Frigotto, 1995). Assim, fundações empresariais, organizações do terceiro setor e iniciativas vinculadas ao chamado empreendedorismo social configuram-se como mecanismos centrais de materialização da racionalidade neoliberal no interior das políticas públicas (Ball, 2022).

Montaño (2008) argumenta que a transferência de responsabilidades sociais do Estado para o terceiro setor acarreta um processo de esvaziamento da dimensão de conquista e de direito das políticas sociais, substituído pela lógica da concessão, da ajuda e da responsabilidade individual. O cidadão deixa de ser reconhecido como sujeito de direitos e passa a ser tratado como beneficiário de ações. Nesse processo, enfraquecem-se formas coletivas de organização política e intensificam-se identidades fragmentadas e individualizadas (Souza, 2008).

O neoliberalismo, portanto, não se limita a um modelo econômico, mas constitui uma forma de organização da vida social que produz novas subjetividades, práticas e modos de existência. Conforme argumentam Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo opera como uma racionalidade que induz os indivíduos a se perceberem como empreendedores de si mesmos, permanentemente responsáveis pela gestão de seus riscos, investimentos e desempenhos. Como assinala Montaño (2008), se em determinado momento a condição de cidadão esteve associada à garantia de direitos trabalhistas, simbolizada pela “carteira assinada”, no neoliberalismo ela passa crescentemente a relacionar-se à capacidade individual de consumo e inserção no mercado. Assim, os sujeitos são conduzidos a buscar individualmente garantias antes compreendidas como responsabilidades coletivas e estatais, como saúde, previdência, educação e segurança.

A recomposição econômica do capitalismo, ou seja, das taxas de lucro, se dá mediante a radicalização do neoconservadorismo onde o mercado se apresenta como um “deus” regulador das relações sociais. Longe de promover inclusão e equidade, seus efeitos intensificam desigualdades históricas, aprofundam a precarização do trabalho e ampliam processos de marginalização social (Brown, 2019). É nesse contexto que os processos de privatização da educação são compreendidos: não apenas como mudanças administrativas, mas como parte de um projeto amplo de transformação das formas de

organização da vida em sociedade, das políticas públicas e das concepções que passam a orientar a educação.

A atuação das fundações privadas na educação infantil: disputas pelo currículo

Como mencionado, os processos de privatização da educação tem sido historicamente impulsionados por organismos internacionais. A inserção mais incisiva do Banco Mundial na educação infantil, a partir da década de 1990, intensificou o estímulo à expansão do atendimento em espaços não formais, como creches domiciliares, sob o argumento da ampliação da cobertura com redução dos investimentos estatais (Rosemberg, 2002). Paralelamente, a Declaração Mundial sobre Educação para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia, também em 1990, consolidou uma nova concepção de educação básica voltada especialmente aos países subdesenvolvidos, defendendo a universalização do acesso à escolarização obrigatória e a focalização dos investimentos públicos nessa etapa.

Ao emprestarem recursos aos países do Sul Global, o Banco Mundial o FMI, a UNESCO e a UNICEF difundiram a tese de que a educação é a chave para o crescimento econômico, a redução da pobreza e a superação das desigualdades. Esse fortaleceu propostas educacionais voltadas ao desenvolvimento de habilidades e competências requeridas pelo mercado global (Spring, 2018). Neste contexto, a universalização da educação infantil prevista na Constituição Federal e impulsionada por agendas internacionais, ocorreu de forma desigual. Em 2022, o atendimento na pré-escola chegou a 91,5%, enquanto que o acesso à creche permaneceu restrito a 36% (INEP, 2022). Esse cenário contribuiu para a abertura de novos nichos de mercado no campo educacional.

Segundo Souza (2008), empresas privadas passaram a perceber que associar sua imagem a ações de responsabilidade social poderia ampliar legitimidade pública e fortalecer seus interesses econômicos. Nesse movimento, proliferaram fundações empresariais, organizações não governamentais e iniciativas do chamado empreendedorismo social, financiadas por grandes grupos econômicos e beneficiadas por mecanismos de renúncia fiscal. Assim, recursos que originalmente seriam destinados ao fundo público passam a ser administrados diretamente por organizações privadas, convertendo-se simultaneamente em investimento social e valorização simbólica das empresas mantenedoras.

Mais do que prestadoras de serviços, essas organizações passaram a atuar na formulação e difusão de políticas públicas educacionais. Fontdevila, Verger e Avelar (2019), ao analisarem a economia política das reformas educacionais, identificam quatro estratégias recorrentes de atuação do setor privado: mobilização de conhecimento, criação de redes (networking), trabalho de base e liderança pelo exemplo. Tais estratégias articulam produção de pesquisas, incidência política, circulação de especialistas, formação de consensos e implementação de projetos-piloto em redes públicas de ensino. A Fundação Lemann constitui um dos exemplos mais expressivos desse processo, atuando simultaneamente na produção de conhecimento, no advocacy educacional, na formação de lideranças e no financiamento de projetos voltados à gestão pública e à formação docente.

Nesse contexto, fundações empresariais e organizações do terceiro setor vêm assumindo papel cada vez mais relevante na definição das concepções pedagógicas que orientam a educação infantil, desde a produção de materiais didáticos, plataformas digitais, cursos de formação continuada e conteúdos audiovisuais voltados a professores. Assim, a disputa pela educação pública não se restringe ao financiamento ou à gestão, mas alcança também o currículo, as práticas pedagógicas e os sentidos atribuídos à docência e à infância.

Perfil e atuação das organizações que compõem o material empírico

O corpus empírico da pesquisa é composto por cinco organizações privadas com atuação expressiva na educação infantil e relevante inserção na formação docente e na produção de conteúdos pedagógicos: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Romi, Itaú Social, Nova Escola e Instituto Avisa Lá. A escolha dessas instituições fundamentou-se em sua ampla circulação no campo educacional, em sua atuação na formação continuada de professores e na produção de conteúdos voltados à educação infantil, especialmente por meio de plataformas digitais. Além disso, considerou-se a relevância dessas organizações na formulação e difusão de concepções pedagógicas alinhadas às atuais políticas curriculares, especialmente a Base Nacional Comum Curricular (BNCC/2017).

Em seguida, realizou-se o levantamento e a seleção dos vídeos publicados pelas instituições na plataforma YouTube. O recorte privilegiou materiais que apresentassem entrevistas, orientações pedagógicas e exemplos de práticas desenvolvidas em unidades escolares, totalizando nove vídeos.

Quadro 1 – Caracterização institucional das organizações educacionais analisadas no estudo

Organização	Natureza Jurídica	Modelo de Atuação	Foco Principal
Fundação Lemann (Nova Escola)	Fundação privada, sem fins lucrativos	Fomento, advocacy, formação de gestores, influência em políticas. Atua via projetos, parcerias e plataformas, como a Nova Escola.	Formação de professores, gestão pública, políticas educacionais.
Fundação Maria Cecilia Souto Vidigal	Fundação privada, sem fins lucrativos	Fomento, produção de pesquisas, incidência em políticas públicas, apoio a redes na primeira infância.	Primeira infância, desenvolvimento infantil, políticas públicas.
Itaú Social	Fundação empresarial, sem fins lucrativos	Fomento, advocacy, desenvolvimento de tecnologias educacionais, apoio à gestão pública e fortalecimento de redes.	Gestão pública, políticas educacionais, formação docente na pré-escola e anos finais do ensino fundamental.
Avisa Lá¹	Organização da sociedade civil (OSC), sem fins lucrativos	Formação continuada de professores e educadores, produção de materiais pedagógicos, consultorias, apoio técnico a redes públicas e privadas.	Formação docente na educação infantil e anos iniciais.
Fundação Romi	Fundação privada, sem fins lucrativos	Atua localmente com serviços diretos (educação infantil, cultura e preservação do patrimônio) e apoio à comunidade.	Educação infantil, cultura, desenvolvimento comunitário.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações institucionais das organizações (2025).

¹ Embora o Instituto Avisa Lá não seja juridicamente classificada como fundação, utilizou-se o termo 'fundações' de forma generalizante, pois entende-se que essa escolha terminológica não compromete o rigor da análise, considerando a convergência entre seus objetivos, formas de atuação e inserção no campo educacional.

Em termos gerais, todas as instituições analisadas são entidades privadas sem fins lucrativos vinculadas ao campo da filantropia empresarial e da chamada filantropia estratégica ou filantropocapitalismo. Embora possuam diferenças quanto ao modelo de atuação, compartilham características comuns, como a produção de conhecimento especializado, a formação de professores e gestores, o apoio técnico a redes públicas e a incidência sobre políticas educacionais. Conforme argumenta Stephen Ball (2022, p. 122): “os “novos filantropos” querem ver impactos e resultados claros e mensuráveis de seus “investimentos” de tempo e de “dinheiro”.”

A Fundação Lemann (2026) foi criada em 2002 e apresenta como missão institucional promover a transformação social, por meio da garantia de acesso a uma educação pública de qualidade e da formação de lideranças comprometidas com essa transformação. Seu fundador, Jorge Paulo Lemann, é um empresário suíço-brasileiro, acionista de grandes conglomerados internacionais, como a rede de *fast-food* Burger King e a cervejaria InBev. Em 2024, Lemann foi considerado o segundo homem mais rico do Brasil, com uma fortuna estimada em bilhões de dólares.

A Nova Escola (2026), mantida pela Fundação Lemann, constitui uma das principais plataformas de circulação de conteúdos pedagógicos e formação docente do país. Herdeira da Revista Nova Escola, criada em 1986 pela Fundação Victor Civita, a plataforma reúne cursos, planos de aula, reportagens e materiais didáticos destinados a professores da educação básica. Sua atuação articula produção de conteúdos, formação continuada e difusão de concepções pedagógicas alinhadas à inovação, às competências socioemocionais e ao uso intensivo de tecnologias educacionais.

O Itaú Social, vinculado ao conglomerado Itaú Unibanco, atua principalmente nas áreas de formação de profissionais da educação, apoio técnico a redes públicas e desenvolvimento de tecnologias educacionais. Segundo a sua linha histórica institucional, a partir de 2023 a organização passou a priorizar a educação infantil e os anos finais do ensino fundamental. Para a educação infantil, afirma que seus investimentos contribuem para o desenvolvimento infantil por meio da melhoria das práticas pedagógicas na rede pública.

Sob o argumento de que os desafios educacionais exigem atuação em rede, o Itaú Social (2026) estabelece parcerias com diferentes agentes públicos e privados, por meio da contratação de serviços técnicos e da celebração de convênios institucionais. O próprio vídeo do Itaú Social analisado nesta pesquisa exemplifica esse modelo: embora tenha o selo da Fundação Itaú Social, sua execução técnica é responsabilidade do Instituto Avisa Lá revelando o entrelaçamento dessas organizações do terceiro setor na condução de políticas públicas educacionais.

Programas como o “Leia com uma criança”, embora apresentados sob o discurso de promoção da cidadania e de garantia de direitos, na prática, expressam mecanismos de financeirização das políticas educacionais. Conforme argumenta Morgan (2022), isso se evidencia, por exemplo, na utilização de recursos provenientes de renúncia fiscal, como a destinação de percentual do imposto de renda devido pelas empresas do conglomerado Itaú Unibanco Holding S.A. Tal mecanismo permite que recursos que deveriam compor o fundo público sejam direcionados segundo prioridades definidas pela própria instituição privada, deslocando decisões da esfera estatal e democrática.

A Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (2026), criada em 1965, que inicialmente tinha como principal objetivo a divulgação do conhecimentos sobre o diagnóstico de leucemia no Brasil, redirecionou sua atuação a partir dos anos 2000 para a agenda da primeira infância. A fundação passou a investir na produção e difusão de conhecimentos científicos sobre desenvolvimento infantil, articulando pesquisas,

formação de lideranças e incidência em políticas públicas. Sua atuação consolidou-se especialmente após a criação do Núcleo Ciência pela Primeira Infância (NCPI), em 2011, fortalecendo parcerias com universidades, governos e organismos internacionais. A fundação teve participação ativa na formulação do Marco Legal da Primeira Infância (Lei n. 13.257/2016) e mantém forte alinhamento às agendas globais da ONU e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O Instituto Avisa Lá (2026), fundado em 1986, especializou-se na formação continuada de professores, coordenadores pedagógicos e gestores da educação infantil e dos anos iniciais do ensino fundamental. A organização atua por meio de consultorias, assessorias técnicas, cursos e produção de materiais pedagógicos, mantendo parcerias com redes públicas e organismos internacionais. Ao longo de sua trajetória, participou da elaboração de documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC), como referenciais curriculares e programas de formação, consolidando-se como importante agente de difusão de concepções pedagógicas para a educação infantil.

Destaca-se, neste contexto, a iniciativa “Diretrizes em Ação: qualidade no dia a dia da Educação Infantil”, desenvolvida em parceria com o UNICEF e o MEC. O material resulta de um processo de assessoria técnica realizado pelo Instituto entre 2011 e 2013 em vinte municípios do Maranhão, voltado à implementação de diretrizes curriculares e ao acompanhamento das práticas pedagógicas na educação infantil. Esse processo é retratado no vídeo “Programa Diretrizes em Ação: Concepções e Práticas”, que integra o corpus empírico desta pesquisa.

Por fim, a Fundação Romi (2026) apresenta especificidades em relação às demais instituições analisadas. Vinculada à empresa Romi S.A., sua atuação concentra-se sobretudo no município de Santa Bárbara d'Oeste (SP), articulando iniciativas nas áreas de educação e cultura. Seu principal projeto educacional, o Núcleo de Educação Integrada (NEI), transformou-se em escola regular de tempo integral voltada à formação considerada “inovadora”, baseada em metodologias flexíveis, uso intensivo de tecnologias e centralidade do protagonismo estudantil. Ainda que mantenha bolsas filantrópicas, a instituição evidencia processos de hibridização entre filantropia, inovação educacional e oferta privada de ensino.

Apesar de suas especificidades, as organizações analisadas compartilham uma característica central: atuam como produtoras de referenciais pedagógicos, modelos formativos e concepções de qualidade educacional.

Caracterização dos vídeos no YouTube: formação docente e circulação de discursos pedagógicos

Partindo da noção de Laval (2019, p. 197) de que o que está em jogo “é uma nova etapa do controle do poder gerencial, que deve intervir mais profundamente na definição dos conteúdos, entrar nas minúcias das práticas e atingir o cerne da relação pedagógica”, interessa compreender como as fundações privadas passam a intervir diretamente na definição das práticas pedagógicas e na conformação da docência na educação infantil.

Os nove vídeos que compõem o material empírico foram publicados na plataforma YouTube entre 2010 e 2022 pelas organizações analisadas. Os materiais abordam diferentes práticas pedagógicas, como leitura para bebês, desenho coletivo, rotina em berçários, cultura escrita, documentação pedagógica, organização dos espaços e interações cotidianas na educação infantil. Em comum, os vídeos apresentam situações consideradas exemplares de prática docente, frequentemente acompanhadas de comentários de

especialistas, premiações ou validações institucionais associadas à BNCC, às DCNEI ou às agendas contemporâneas da primeira infância.

Quadro 2 – Compilado de vídeos e respectivas organizações do estudo

Título	Assunto	Fundação	Ano Publicação	Duração em minutos	Views (maio 2026)
Educação infantil: por que é tão importante? Quanto Mais Cedo, Maior Ep. 6	O vídeo faz parte de uma série com 10 episódios e tem a apresentação do médico Dráuzio Varella. Esse vídeo foi gravado em Joinville e conta a trajetória de uma criança e sua mãe para o acesso a uma creche pública considerada de excelência.	Maria Cecília Souto Vidigal	2021	8	17 mil
A fotografia como prática pedagógica com as crianças Prêmio Educação Infantil	Prática premiada e narrada pela professora ganhadora do prêmio durante a pandemia de Covid-19	Maria Cecília Souto Vidigal	2022	3	3,3 mil
Você sabe como é feita a chamada?	Prática pedagógica na íntegra na escola da fundação sobre a atividade da chamada.	Romi	2016	9	93 mil
Tecnologia Educacional - Experiências formativas em cultura escrita com crianças de 4 a 6 anos	Projeto desenvolvido em parceria com Avisa lá sobre leitura e escrita na rede de Suzano.	Itaú Social + Avisa Lá	2022	3	466
Programa Diretrizes em Ação: Concepções e práticas	Apresentação do projeto desenvolvido pelo Instituto em escolas municipais do Maranhão, em consonância com as DCNEI.	Avisá lá	2019	9	13 mil
BNCC na Prática para Educação Infantil: leitura para bebês	Atividade de leitura para bebês feita pela professora da rede de São Caetano do Sul e explicada pela especialista, segundo as diretrizes da BNCC.	Nova Escola	2019	6	79 mil

BNCC na Prática para Educação Infantil: tanque de areia	Atividade com crianças entre 1 e 3 anos de idade no tanque de areia da escola, desenvolvida e comentada pela professora da rede de São Caetano do Sul e explicada pela especialista, segundo diretrizes da BNCC.	Nova Escola	2019	6	112 mil
BNCC na Prática para Educação Infantil: desenho coletivo	Atividade de desenho coletivo com crianças entre 4 e 5 anos, desenvolvida e comentada pela professora da rede municipal de São Paulo, segundo diretrizes da BNCC.	Nova Escola	2019	7	59 mil
Rotina e aprendizagens no berçário	Projeto desenvolvido em Belo Horizonte por uma professora vencedora do Prêmio Victor Civita 2010.	Nova Escola	2010	3	97 mil

Fonte: base de dados YouTube, organizado pela autora (2026).

Além de serem tomadas como práticas exemplares, observam-se outras regularidades importantes em todos os vídeos. Em geral, as produções valorizam práticas pedagógicas centradas na experiência imediata da criança, na flexibilização da rotina, na organização de ambientes considerados estimulantes e no protagonismo infantil. Paralelamente, os materiais atribuem à professora um papel de mediadora, observadora e organizadora de experiências, deslocando para segundo plano dimensões relacionadas à sistematização do conhecimento, ao planejamento pedagógico e à intencionalidade docente.

Outro padrão observado é que os vídeos operam a partir de uma estética específica da docência, marcada por ambientes visualmente organizados, relações afetivas, linguagem informal, forte presença de materiais pedagógicos e valorização de práticas consideradas inovadoras.

Em relação ao número de visualizações, é importante considerar que esses materiais frequentemente circulam em contextos coletivos de formação pedagógica nas unidades escolares, seja por meio de arquivos previamente baixados, seja em exibições realizadas para grupos docentes a partir de um único terminal. Desse modo, os dados disponibilizados pela plataforma não refletem integralmente o alcance efetivo dos vídeos, que tende a ser significativamente maior. Considerando o contingente aproximado de 595 mil professores atuantes na educação infantil brasileira, segundo o Censo Escolar de 2022, observa-se que os vídeos de maior circulação atingem parcela expressiva desse público, evidenciando a centralidade crescente das plataformas digitais privadas nos processos contemporâneos de formação docente.

TERCEIRO SETOR E FORMAÇÃO DOCENTE

Estratégias de influência

A caracterização dos vídeos permitiu compreender as estratégias mobilizadas pelo setor privado para influenciar a política educacional e consolidar reformas educativas alinhadas às lógicas de mercado identificadas por Fontdevila, Verger e Avelar (2019). Destacam-se, entre essas estratégias, a mobilização de conhecimento, *networking* e a liderança pelo exemplo.

A mobilização de conhecimento é evidenciada recorrentemente nos vídeos, uma vez que essa estratégia se estrutura no uso de canais de comunicação, como a imprensa e, especialmente, as plataformas digitais, para difundir concepções, valores e soluções políticas específicas (Fontdevila; Verger; Avelar, 2019). A expressiva quantidade de visualizações, associada à presença recorrente de especialistas vinculados ao setor privado que legitimam as práticas docentes e as concepções pedagógicas promovidas pelas fundações, revela o investimento estratégico na construção de capital simbólico (Bourdieu, 2010). A própria participação de um médico² – isto é, de um profissional da área da saúde – como apresentador de um vídeo sobre a importância da educação infantil ilustra como essa autoridade é mobilizada para conferir legitimidade aos discursos.

A estratégia de *networking*, por sua vez, consiste em promover encontros de diferentes naturezas (reuniões, eventos, seminários), a fim produzir coalizões duradouras e sustentadas por discursos convergentes. Esse movimento é evidente na relação entre as organizações analisadas. Das cinco fundações investigadas, o Itaú Social, por exemplo, é responsável por vídeos produzidos em parceria com o Instituto Avisa Lá, além de aparecer como parceiro institucional nos vídeos da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal. Da mesma forma, o Movimento pela Base Nacional Comum (MBNC) aparece nos créditos da série da Nova Escola sobre a implementação da BNCC na educação infantil, sinalizando sua atuação direta na mediação entre as fundações e o campo das políticas públicas.

Já a estratégia de liderança pelo exemplo manifesta-se na produção de projetos-piloto realizados pelas fundações, posteriormente validados e, muitas vezes, incorporados por instâncias governamentais. Dos nove vídeos que compõem o corpus da pesquisa, dois³ exibem, nos créditos, a participação direta do Governo Federal: um por meio do Ministério da Educação e outro do Ministério da Cultura.

Esses elementos evidenciam como a atuação do setor empresarial não se sustenta apenas em seu poder econômico ou em formas explícitas de capital político. Pelo contrário, observa-se um crescente investimento em capital social, materializado nas redes de colaboração e influência, e em capital simbólico, construído a partir do reconhecimento social de sua suposta autoridade para produzir e difundir conhecimento educacional (Fontdevila; Verger; Avelar, 2019).

Nesse contexto, foi possível organizar o conjunto de vídeos em três eixos de análise: 1) a centralidade atribuída a figura materna, deslocando para as famílias a responsabilidade do Estado em garantir o acesso à educação de qualidade; 2) a reconfiguração do *habitus* professoral (Bourdieu, 1983) na educação infantil, entendido, grosso modo, como a estética da docência, isto é, o conjunto de falas, posturas e valores centrados na sensibilidade, na escuta e na mediação afetiva, porém esvaziados de uma

² “Educação infantil: por que é tão importante? Quanto Mais Cedo, Maior. Ep. 6”

³ “Programa Diretrizes em Ação Concepções e práticas e Rotina e Aprendizagem no berçário. Prêmio Professor Nota 10”

perspectiva crítica e teórica sobre o fazer pedagógico; e 3) o modelo formativo promovido pelas fundações, centrado na prática como fonte quase exclusiva de saber. Para os limites e objetivos deste artigo, optou-se por privilegiar este último eixo de análise: a formação docente.

A prática como modelo formativo

Dos nove vídeos analisados, cinco⁴ apresentam explicitamente um viés formativo, com falas de especialistas que ora legitimam as ações das professoras, ora difundem concepções pedagógicas alinhadas às políticas educacionais, especialmente à BNCC e as DCNEI. No entanto, é possível afirmar que, de forma transversal, todos os vídeos operam como mecanismos de formação docente, difundindo concepções de ensino por meio das práticas pedagógicas apresentadas.

Percebe-se uma convergência em torno da ideia de que a criança deve ser protagonista do próprio processo de aprendizagem, enquanto à professora cabe exercer uma função centrada na observação sensível e na mediação discreta. As falas a seguir, proferidas por especialistas vinculadas ao terceiro setor, expressam essa perspectiva: de especialistas que representam o terceiro setor expressam essa ideia: “No momento em que a Base [BNCC] propõe olhar para experiência da criança, ela está nos convidando a pensar numa perspectiva muito mais das aprendizagens das crianças do que do ensino do professor” (Profissional do Instituto Vera Cruz – Nova Escola). Em outra passagem, uma profissional do Instituto Avisa Lá afirma: “Acreditar na criança pequena significa ter atenção às suas falas, ações, desejos e necessidades. Muitas vezes, observar mais e dar tempo a elas pode ser mais importante do que ocupá-las com ações que talvez não façam sentido para elas”.

Três dos quatro vídeos da Nova Escola – leitura para bebês, tanque de areia e desenho coletivo – compõem uma série voltada à implementação das diretrizes da BNCC nessas atividades. Em todos eles, a mesma especialista comenta sobre as práticas desenvolvidas pelas professoras. O cenário, a vestimenta e a legenda com seu nome e vínculo institucional reforçam o caráter prescritivo do material, elaborado para difundir as diretrizes da BNCC, e não para promover uma intervenção formativa construída em diálogo com as escolas ou redes de ensino.

Além disso, enquanto todas as professoras se apresentam verbalmente nos vídeos, a especialista não o faz, sua identificação aparece apenas em legenda. Apesar de parecer neutro, esse detalhe sinaliza uma hierarquia simbólica: a fala da especialista prescinde de apresentação, pois assume um lugar de autoridade epistêmica reconhecida.

Essa noção de autoridade epistêmica também se evidencia no vídeo sobre a atividade no tanque de areia. Nele, a professora justifica a escolha do material afirmando que “é um material que toma a forma dos objetos”. Em seguida, a especialista do Instituto Vera Cruz atribui à atividade significados pedagógicos mais sofisticados, relacionados à “pesquisa sobre volume, ocupação de espaço e outros conceitos da física”. A construção narrativa indica que, enquanto a professora executa a atividade, é a especialista quem lhe atribui legitimidade e profundidade conceitual. Nesse sentido, o discurso de valorização da professora reflexiva torna-se contraditório, uma vez que o senso crítico voltado à compreensão dos currículos e das macropolíticas educacionais não parece constituir uma demanda efetiva.

⁴ “Tecnologia Educacional. Experiências formativas em cultura escrita com crianças de 4 a 6 anos”; “Programa Diretrizes em Ação Concepções e práticas”; “BNCC na Prática para Educação Infantil: leitura para bebês”; “BNCC na Prática para Educação Infantil: tanque de areia e BNCC na Prática para Educação Infantil: desenho coletivo”.

Essa lógica intensifica-se no vídeo “Programa Diretrizes em Ação – Concepções e Práticas”, que apresenta o trabalho formativo do Instituto Avisa Lá com redes municipais do Maranhão entre 2011-2013. Apesar de o título destacar a legislação guia, ela é mencionada apenas na fala inicial da formadora, reforçando que a apropriação crítica da legislação não constitui uma expectativa central da formação. Predomina, mais uma vez, a ênfase nas práticas e nas experiências cotidianas. Nota-se, assim, que o discurso de valorização da escuta e da sensibilidade, embora aparentemente emancipador, contribui para uma despolitização do trabalho docente.

Outro elemento que evidencia essa hierarquia simbólica é o fato de que, enquanto as professoras aparecem interagindo com as crianças, suas falas são quase inexistentes. Com exceção de um breve diálogo em contexto de brincadeira, em que uma professora comenta que a “comidinha” oferecida pela criança está deliciosa, todas as demais falas docentes ocorrem em momentos de entrevista. Diferentemente da série da Nova Escola, na qual a especialista apenas comenta as práticas das professoras, nesse vídeo as formadoras não apenas explicam concepções pedagógicas ancoradas nas DCNEI e divulgam o trabalho de assessoria realizado nos municípios maranhenses, mas também aparecem desenvolvendo diretamente atividades pedagógicas com as crianças.

Em uma das cenas, a profissional do Instituto folheia um livro para três crianças que demonstram entusiasmo diante das imagens. A câmera focaliza as quatro pessoas da cena, destacando o protagonismo da formadora na condução da atividade. Na sequência, ela aparece em uma roda com crianças e duas professoras, presumivelmente da rede municipal. As crianças compartilham relatos sobre o boi, enquanto a formadora segura um lápis, um livro e anotações sobre a mesa. Trata-se de uma atividade diretamente vinculada à leitura e à escrita, conteúdos que, no próprio recorte do vídeo, aparecem como práticas de maior complexidade e, portanto, de maior valor simbólico no campo pedagógico.

O fato de essa seção abordar uma dimensão considerada mais complexa do ponto de vista pedagógico e ser inteiramente conduzido pela profissional do Avisa Lá transmite uma mensagem significativa: as professoras das redes municipais não deteriam, por si mesmas, os conhecimentos necessários para desenvolver tais práticas de forma autônoma. Em outras palavras, a iniciativa privada, representada pelo Instituto, aparece como responsável por ensinar e conduzir essas práticas. Embora as professoras estejam presentes na cena, elas permanecem sem voz. A ausência de sua voz, tanto literal quanto simbólica, denota que seus saberes, experiências e *habitus* docente não são reconhecidos como legítimos.

Nessa mesma direção, o vídeo do Itaú Social intitulado “Tecnologia Educacional: Experiências formativas em cultura escrita com crianças de 4 a 6 anos”, desenvolvido na rede municipal de Suzano (SP) com apoio técnico do Instituto Avisa Lá, reforça a ideia de que o processo de apropriação da cultura escrita constitui um grande desafio para as escolas públicas. Isso se explicita quando uma profissional do Instituto afirma que o projeto busca enfrentar “dois grandes desafios”: a aproximação das crianças com a cultura escrita e a formação coletiva nas escolas para o desenvolvimento de práticas inovadoras relacionadas ao tema.

Todas as gestoras das unidades escolares entrevistadas afirmam que o trabalho formativo trouxe contribuições positivas. No entanto, chama atenção a fala de uma coordenadora pedagógica ao expressar que “logo no início, as professoras perceberam que já faziam um trabalho parecido.” Ora, se o trabalho pedagógico anterior à intervenção do Instituto Avisa Lá já se assemelhava à proposta da tecnologia desenvolvida, por que insistir na ideia de “desafio”? Ao enfatizar reiteradamente essa noção,

produz-se não apenas a imagem de fragilidade em relação à cultura escrita, mas também a ideia de insuficiência da formação pedagógica coletiva realizada nas próprias escolas. Reafirma-se, assim, uma representação recorrente do professor da rede pública como sujeito deficitário, que necessita ser preenchido pela expertise externa do terceiro setor.

Como mencionado, os vídeos representam a noção de prática-modelo, ou seja, isto é, práticas que devem ser tomadas como exemplares e inspiradoras. Destacam-se aqui dois casos. No vídeo “Você sabe como é feita a chamada?”, produzido pelo Instituto Romi, a professora propõe a atividade utilizando crachás com os nomes das crianças, incorporando à dinâmica uma canção que, ao final, solicita que a criança diga o nome de um alimento de que goste. Apesar da presença de elementos lúdicos, como o canto e a valorização inicial da escuta infantil, as respostas tornam-se previsíveis e padronizadas, sem desdobramentos que ampliem o repertório cultural ou estimulem a imaginação. A ausência de intervenções pedagógicas que explorem os significados atribuídos às escolhas das crianças revela uma prática limitada, apresentada como participativa, mas pouco potente do ponto de vista da elaboração do conhecimento.

Seguindo a mesma lógica, agora respaldada explicitamente por especialistas, o vídeo “BNCC na Prática para Educação Infantil: desenho coletivo” mostra a professora perguntando a um grupo de meninas se já decidiram o que vão desenhar. Uma das crianças responde que fará borboletas ensinadas pela professora, além de flores e casinhas. A única intervenção docente exibida no vídeo é perguntar se todas irão desenhar e, em seguida, autorizar o início da atividade. Não se observam estímulos que provoquem reflexão, problematização ou ampliação da imaginação. A escolha da criança é acolhida, mas não é aprofundada. Não se pergunta, por exemplo, por que ela escolheu desenhar borboletas, o que mais poderia compor a cena ou de que maneira a atividade poderia efetivamente assumir uma dimensão coletiva. O “coletivo”, nesse caso, restringe-se ao compartilhamento do mesmo espaço físico do papel, já que cada criança realiza individualmente seu desenho.

Por fim, destaca-se o simbólico fato de que os dois vídeos dedicados exclusivamente à apresentação de processos formativos conduzidos pelas próprias instituições (Itaú Social e Avisa Lá) não exibam sequer uma imagem das reuniões pedagógicas, dos encontros de estudo ou momentos de reflexão coletiva. O único vídeo que apresenta esse tipo de cena é o premiado Victor Civita. Uma possível explicação para essa diferença pode estar no contexto histórico em que foi produzido. Como a creche havia sido transferida da pasta da Assistência para a da Educação, o binômio cuidar-educar ainda não estava plenamente consolidado, favorecendo a representação de momentos de formação coletiva nas unidades escolares.

Diante do exposto, é possível identificar um ideário específico de formação docente estruturado na valorização da prática pedagógica concreta, da experiência cotidiana e da reflexão situada, em detrimento de uma formação teórica, sistemática e crítica.

Essa capacidade de influência só é possível graças ao que Bourdieu (2010) denomina poder simbólico: um poder invisível que confere significado e legitimidade às práticas, discursos e representações sociais. Trata-se de um tipo de poder que depende, simultaneamente, do reconhecimento coletivo e do desconhecimento da arbitrariedade das relações que o sustentam, uma vez que ele só se exerce com o consentimento dos próprios dominados, que o percebem como algo natural. Como adverte o autor, “é necessário saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido” (Bourdieu, 2010, p. 7).

Se o poder simbólico pode ser exercido, isso se deve à posse de capital simbólico, entendido como uma forma convertida de outros capitais — econômico, cultural e social — que opera na lógica do reconhecimento social. O capital simbólico permite, por exemplo, que um especialista fale em nome de um saber tido como legítimo ou que um diploma escolar transforme-se em competência reconhecida (Bourdieu, 2010). Nesse sentido, é importante reconhecer que a professora também detém certo capital simbólico, conferido, sobretudo, pelo seu diploma e por sua posição no campo educacional. Contudo, o jogo de forças imposto pelas fundações educacionais é profundamente assimétrico, dada a articulação de capitais econômicos, sociais e políticos aos quais as docentes da rede pública não têm acesso em igual medida.

Nos vídeos analisados, o discurso sobre a formação docente não gira em torno da formação acadêmica, do vínculo com teorias críticas da educação ou da participação em processos coletivos de planejamento e avaliação. Ao contrário, valoriza-se a capacidade da professora de observar as crianças, adaptar-se às suas necessidades, mediar conflitos com empatia, documentar experiências com sensibilidade (frequentemente por meio de registros fotográficos, vídeos ou murais) e manter uma relação próxima e comunicativa com as famílias. Essas práticas são apresentadas como suficientes e exemplares para garantir a qualidade na educação infantil na rede pública.

Também não há qualquer valorização do tempo destinado ao planejamento coletivo. Em dois vídeos da série da Nova Escola⁵, por exemplo, as professoras são filmadas preparando sozinhas os espaços para as atividades, como colocando lápis, papéis e objetos no tanque de areia. Naturaliza-se, assim, esse trabalho invisível, como se fosse uma responsabilidade pessoal deslocada da função profissional, da carga horária e das condições institucionais. Implicitamente, associa-se esse fazer ao campo da vocação, como se ele fosse movido pela vocação ou pela dedicação pessoal, e não por direitos trabalhistas, tempo de planejamento garantido ou valorização profissional.

Nesse sentido, a formação centrada na prática articula-se diretamente à racionalidade neoliberal ao deslocar a qualidade da educação para a performance individual da professora, convertida em sujeito flexível, criativo, afetivo e permanentemente disponível à adaptação. Nesse modelo, esvazia-se a dimensão coletiva e política do trabalho docente, ao mesmo tempo em que se intensifica a responsabilização individual pelo sucesso ou fracasso da aprendizagem. A “boa professora” passa a ser aquela capaz de inovar continuamente, fazer mais com menos e transformar dificuldades estruturais em desafios pessoais a serem superados por meio da sensibilidade, da criatividade e da autogestão.

Como alertaram Costa (1995) e Torres (1995), a reestruturação produtiva pós-fordista exige um perfil distinto de trabalhador: mais flexível, autônomo, criativo e capaz de trabalhar em equipe. Nesse sentido, enquanto o sistema educacional da velha ordem capitalista estava orientado para a produção de sujeitos disciplinados e para uma força de trabalho bem treinada e confiável, a nova economia demanda sujeitos capazes de aprender continuamente, trabalhar em grupo e agir de maneira criativa, embora ainda pouco reflexivos e críticos em relação à realidade material. Em última instância, infere-se que essa lógica não incide apenas sobre as crianças ou sobre as professoras, mas sobre toda a classe trabalhadora, progressivamente educada sob os valores da racionalidade neoliberal.

⁵ “BNCC na Prática para Educação Infantil: tanque de areia e BNCC na Prática para Educação Infantil: desenho coletivo”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de privatização na educação se dão por diferentes frentes, abrangendo desde a oferta e a gestão até o currículo, como identificou Adrião (2018). Este artigo analisou especificamente a dimensão curricular, isto é, compreender a chamada privatização “por dentro”. Nesse campo, a filantropia empresarial tem atuado de maneira eficaz na difusão de concepções pedagógicas, valores e modelos formativos alinhados à racionalidade neoliberal.

As organizações estudadas reivindicam legitimidade para receber recursos públicos sob o argumento de que atuam para melhorar a qualidade da educação pública para todos. Entretanto, ao mesmo tempo em que afirmam suprir lacunas do Estado, reforçam a narrativa gerencialista de sua suposta ineficiência e difundem a ideia de que a iniciativa privada seria mais apta a responder às demandas sociais. Essa lógica incentiva a ação beneficente em contraposição à garantia de direitos, enfraquecendo a compreensão da educação pública como responsabilidade estatal e coletiva.

Foi possível verificar também que a influência dessas organizações não depende exclusivamente do seu poder econômico, mas cada vez mais das redes de relações estabelecidas com diferentes atores (mídia e elites econômicas e políticas) e do capital simbólico que lhes confere autoridade como especialistas e produtores legítimos de conhecimento (Fontdevila; Verger; Avelar, 2019). Como observam Calegare e Silva Jr. (2009), aí reside uma das principais contradições do Terceiro Setor: embora essas organizações afirmem defender a democracia, os direitos sociais e a ampliação das responsabilidades do Estado, não questionam as estruturas que produzem pobreza, desigualdade e exclusão; em muitos casos, acabam contribuindo para sua manutenção e aprofundamento.

Nesse processo, a mídia desempenha papel central como agente formativo, funcionando como um canal acessível de formação continuada, seja pelo acesso autônomo dos professores, seja pelas formações organizadas pelas próprias redes e unidades escolares. Cientes desse potencial, as fundações investem intensamente na produção de materiais audiovisuais de ampla circulação, capazes de alcançar grande visibilidade e influenciar diretamente um contingente expressivo de profissionais da educação.

Os vídeos analisados contribuem para a construção da imagem de uma professora que aprende prioritariamente na prática, pela experiência cotidiana, pela escuta e pela interação com as crianças, como se o conhecimento pedagógico pudesse constituir-se independentemente da mediação teórica crítica. Esse movimento favorece uma desintelectualização da docência, na medida em que redefine o capital simbólico docente: em lugar da professora reconhecida por seus saberes pedagógicos sistematizados e socialmente legitimados, valoriza-se a profissional criativa, afetiva, flexível e emocionalmente engajada, capaz de adaptar-se continuamente às demandas do cotidiano escolar.

No caso da Educação Infantil, essa redefinição incide sobre um *habitus* docente historicamente configurado em torno do cuidar moral, da vigilância dos corpos e da associação entre docência e maternagem – elementos que contribuíram para a desvalorização social e simbólica da profissão. Esse *habitus* entra em tensão com um novo conjunto de valores alinhado à racionalidade neoliberal de responsabilização, desempenho e autogestão, nas quais a afetividade, a flexibilidade e a capacidade de adaptação tornam-se critérios de legitimação docente. Simultaneamente, a formação docente é esvaziada de seu caráter crítico, reflexivo e coletivo, sendo ressignificada como um processo contínuo de autoaperfeiçoamento, desempenho e entrega pessoal.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; BORGHI, Raquel. Parcerias entre prefeituras e esfera privada: estratégias privatizantes para a oferta da educação pública em São Paulo? In: ADRIÃO, Theresa. PERONI, Vera. (Org.); *Público e Privado na educação: novos elementos para o debate*. São Paulo: Xamã, p. 99-110, 2008.

ADRIÃO, Theresa. Dimensões e Formas da Privatização da Educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. *Currículo sem Fronteiras*, v. 18, p. 8-28, 2018.

BALL, Stephen J. *Educação global SA: novas redes políticas e o imaginário neoliberal*. 23. ed. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2022.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa edições 70, 225, 1977.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Censo da Educação Básica 2022: apresentação da coletiva de imprensa* | Janeiro de 2023. Disponível em: https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2022/apresentacao_coletiva.pdf. Acesso em: 05/01/2023.

BOURDIEU, Pierre. *O Poder Simbólico*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

BOURDIEU, Pierre. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BROWN, Wendy. *Nas ruínas do neoliberalismo: a ascensão da política antidemocrática no Ocidente*. São Paulo: Politeia, 2019.

CALEGARE, Marcelo G. A.; SILVA JUNIOR, Nelson da. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. *Revista Psicologia Política*, v. 9, n. jan – jun, p. 129-148, 2009. Disponível em: <<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v9n17/v9n17a09.pdf>>. Acesso em: 01/07/2025.

CARVALHO, Celso do P. F. de; SILVA, Gicelia S. (2023). Financiamento e privatização da Educação Infantil de 0 a 3 anos no Município de São Paulo. *Educação*, 48(1), e114/1–23. <<https://doi.org/10.5902/1984644468701>>

COSTA, Márcio da. A educação em tempos de conservadorismo. In: GENTILI, Pablo (Org.) *Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em Educação*. Petrópolis, Vozes, p. 43-77, 1995

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

DOMICIANO, Cassia; ADRIÃO, Theresa. Privatização da e na Educação Infantil: perspectivas em diálogo. *Educação em Revista*. v. 36, out 2020. <<https://doi.org/10.1590/0102-4698000136>>

FONTDEVILA, Clara; VERGER, Antoni; AVELAR, Marina. The business of policy: a review of the corporate sector’s emerging strategies in the promotion of education reform. *Critical Studies in Education*, v. 62, n. 2, p. 131-146, 2019. <<https://doi.org/10.1080/17508487.2019.1573749>>

FRIGOTTO, Gaudêncio. Os delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional. In: GENTILI, Pablo (Org.), *Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em Educação*. Petrópolis, p. 77-109 Vozes, p. 1995.

FUNDAÇÃO LEMANN. *Quem somos*. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/institucional/quem-somos/>. Acesso em: 02/05/2026.

FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL. *A fotografia como prática pedagógica com as crianças | Prêmio Educação Infantil*. YouTube, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AXKti5a6S2g>. Acesso em: 03/05/2026.

FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL. *Educação infantil: por que é tão importante? | Quanto Mais Cedo, Maior | Ep. 6*. YouTube, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=P3uAzfvhPJ8>. Acesso em: 03/05/2026.

FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL. *História*. Disponível em: <https://fundacaomariacecilia.org.br/a-fundacao/#nossa-historia>. Acesso em: 06/05/2026.

FUNDAÇÃO ROMI. *Institucional*. Disponível em: <https://fundacaoromi.org.br>. Acesso em: 07/05/2026.

FUNDAÇÃO ROMI. *Você sabe como é feita a chamada?*. YouTube, 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gw5bQVTnvog>. Acesso em: 06/05/2026.

INSTITUTO AVISA LÁ. *Programa Diretrizes em Ação: concepções e práticas*. YouTube, 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=qVanGUjD_sc. Acesso em: 08/05/2026.

INSTITUTO AVISA LÁ. *Sobre nós*. Disponível em: <https://avisala.org.br/index.php/sobre-nos/>. Acesso em: 08/05/2026.

ITAÚ SOCIAL. *Educação infantil*. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/acoes/educacao-infantil/>. Acesso em: 10/05/2026.

ITAÚ SOCIAL. *Tecnologia Educacional - Experiências formativas em cultura escrita com crianças de 4 a 6 anos*. YouTube, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xxPRePOR9yQ>. Acesso em: 10/05/2026.

LAVAL, Christian. *A escola não é uma empresa: neoliberalismo em ataque ao ensino público*. São Paulo: Boitempo, p 326, 2019.

MONTAÑO, Carlos. Novas Configurações do público e do privado no contexto capitalista atual: o papel político-ideológico do “terceiro setor”. In: ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. (Org.). *Público e Privado na Educação: novos elementos para o debate*. São Paulo: Xamã, 2008. p. 27-50.

MORGAN, Karine Vichiott. Fundação Itaú Social e a produção de conhecimento em educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 38, n. 2, 2022. <https://doi.org/10.21573/vol38n002022.121730>

NOVA ESCOLA. *BNCC na Prática para Educação Infantil: desenho coletivo*. YouTube, 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CC1R-b12jQY>. Acesso em: 11/05/2026.

NOVA ESCOLA. *BNCC na Prática para Educação Infantil: leitura para bebês*. YouTube, 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=s3OuFqjyC3E>. Acesso em: 11/05/2026.

NOVA ESCOLA. *BNCC na Prática para Educação Infantil: tanque de areia*. YouTube, 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=M4-Xcl479Y4>. Acesso em: 11/05/2026.

NOVA ESCOLA. *Rotina e aprendizagens no berçário*. YouTube, 2009. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KjkjrXHtV3g>>. Acesso em: 13/05/2026.

NOVA ESCOLA. *Sobre a Nova Escola*. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 07/05/2026.

OLIVEIRA, George F. S. Reforma da educação no Brasil: presente! In: TRICHES, Jocemara (org.). *Os Rumos da Educação e as (Contra)Reformas: os problemas educacionais do Brasil atual*. Florianópolis: NUP/CED/UFSC, 2019. 155 p. Disponível em: <<https://nup.ced.ufsc.br/files/2019/06/Os-rumos-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-e-as-contrareformas.pdf>>. Acesso em: 01/04/2024.

PERONI, Vera. A relação público-privado e a gestão da educação em tempos de redefinição do papel do Estado. In: ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. (Org.). *Público e Privado na Educação: novos elementos para o debate*. São Paulo: Xamã, p. 111-127, 2008.

PERONI, Vera, OLIVEIRA, Cristina Maria B. O curso Gestão para Aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoanas: implicações para a democratização da educação. *Educar em Revista*, v.36, p. 1-22, 2020.

POGREBINSCHI, Sulima; MONÇÃO, Maria Aparecida G. O Programa Mais Creche no município de São Paulo – do conveniamento à privatização: que direitos têm os bebês e as crianças? In: MONÇÃO, Maria Aparecida G.; BARBOSA, Luciane M. R. (Orgs.). *Políticas Públicas de Educação Infantil: diálogos com o legado de Fúlvia Rosemberg*. São Carlos: Pedro & João Editores, p. 237-270, 2021.

ROSEMBERG, Fúlvia. Organizações Multilaterais, Estado brasileiro e políticas de educação infantil. *Cadernos de Pesquisa*, n. 115, p. 43-63, 2002.

SOUZA, Silvana Aparecida de. Trabalho voluntário e a responsabilidade social na empresa na educação: questão de boa vontade? In: ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. (Org.). *Público e Privado na Educação: novos elementos para o debate*. São Paulo: Xamã, p. 79-98, 2008.

SPRING, Joel. *Como as corporações globais querem usar as escolas para moldar o homem para o mercado*. Campinas: Vide Editorial, 2018.

SUSIN, Maria Otilia K. O estatal e o público não estatal: onde está a educação infantil comunitária em Porto Alegre? In: ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. (Org.). *Público e Privado na Educação: novos elementos para o debate*. São Paulo: Xamã, p. 67-78, 2008.

TORRES, Carlos Alberto. Estado, privatização e política educacional: elementos para uma crítica ao neoliberalismo. In: GENTILI, Pablo (Org.). *Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em Educação*. Petrópolis, Vozes, 1995.

Submetido: 31/05/2026

Preprint: XX/XX/20XX

Aprovado: XX/XX/20XX

Editor de seção:

DECLARAÇÃO SOBRE DISPONIBILIDADE DE DADOS

Os materiais analisados nesta pesquisa são de acesso público e estão devidamente referenciados no manuscrito. As transcrições e recortes analíticos utilizados estarão disponíveis sob demanda dos pareceristas.

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

A autora declara que não há conflito de interesse com o presente artigo.

Declaração quanto ao uso de recursos de Inteligência Artificial (IA) no processo de escrita do artigo

Sinalize a opção que mais se adequa ao uso de inteligência artificial de forma ética na escrita do artigo.

1. O (a) autor (a) utilizou recursos de IA em alguma etapa da produção do artigo?

() Sim

(x) Não

2. Caso tenha sido utilizado algum recurso de IA: o (a) autor (a) revisou criticamente o conteúdo gerado e assume responsabilidade plena por sua exatidão e originalidade?

(x) Sim

() Não

() Não se aplica, pois não foi utilizado IA

3. Caso tenha sido utilizada algum recurso de IA: todas as informações de uso da IA encontram-se apresentadas no artigo de forma transparente, contemplando, quando aplicáveis, os *prompts* utilizados?

() Sim

() Não

(x) Não se aplica, pois não foi utilizado IA

4. Caso tenha sido utilizada algum recurso de IA: foram tomadas medidas de mitigação de risco do uso da IA no processo de produção da pesquisa?

() Sim

() Não

(x) Não se aplica, pois não foi utilizado IA

5. Caso tenha sido utilizada algum recurso de IA: foram adotadas medidas para garantir que o uso de IA não violou princípios éticos, como confidencialidade de dados, consentimento informado ou direitos autorais?

() Sim

() Não

(x) Não se aplica, pois não foi utilizado IA

Descrição do processo de uso da IA:

Para a elaboração desse manuscrito foi utilizada o recurso de Inteligência Artificial ChatGpt para a realização da tradução do Resumo para os idiomas inglês e espanhol. A autora declara que todo o material derivado de tal processo foi revisado e a autora assume total responsabilidade por todo o conteúdo do manuscrito.

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.