



Desenvolvimento profissional: papel do pedagogo em empresas voltadas para a empregabilidade do jovem

Franklin Marques Batista de Sousa Junior¹

Elisângela de Andrade Aoyama²

Resumo:

A presença do pedagogo em ambientes corporativos representa uma ampliação significativa do campo de atuação da pedagogia, especialmente no que se refere à formação profissional de jovens aprendizes. Este estudo teve como objetivo compreender como a atuação do pedagogo em empresas voltadas para a empregabilidade do jovem contribui para o desenvolvimento de competências profissionais e para a inserção qualificada no mercado de trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, fundamentada em produções publicadas entre 2018 e 2025. Os resultados evidenciam que o pedagogo desempenha papel estratégico na mediação entre teoria e prática, potencializando o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais essenciais à empregabilidade juvenil. Identificaram-se também desafios, como falta de reconhecimento institucional e a conciliação entre metas corporativas e objetivos educacionais. Conclui-se que, quando sustentada por princípios éticos e formativos, a pedagogia empresarial contribui para a formação integral e a inclusão produtiva de jovens.

Palavras-chave: competências; empregabilidade; trabalho.

Abstract:

The presence of the pedagogue in corporate environments represents a significant expansion of the field of pedagogy, especially with regard to the vocational training of young apprentices. This study aimed to understand how the role of the pedagogue in companies focused on the employability of young people contributes to the development of professional skills and qualified insertion into the labor market. It is a qualitative research, of bibliographic nature, based on productions published between 2018 and 2025. The results show that the pedagogue plays a strategic role in the mediation between theory and practice, enhancing the development of technical and socio-emotional skills essential to youth employability. Challenges were also identified, such as the lack of institutional recognition and the reconciliation between corporate goals and educational objectives. It is concluded that, when supported by ethical and formative principles, business pedagogy contributes to the integral formation and productive inclusion of young people. educational intent, professional ethics, and a commitment to the integral development of the apprentice.

Keywords: skills; employability; work.

¹Graduanda do Curso de Pedagogia, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: franklinjunior231@gmail.com

²Mestra em Engenharia Biomédica. Pós-graduada em Docência do Ensino Superior e Gestão em Educação Ambiental. Graduada em Ciências Biológicas e Pedagogia. Docente no Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. Brasília, Distrito Federal, Brasil. E-mail: elisangela.aoyama@uniceplac.edu.br



1 INTRODUÇÃO

A atuação do pedagogo nas empresas tem ganhado cada vez mais relevância em virtude das transformações no cenário educacional e das exigências do mercado de trabalho contemporâneo (Oliveira, 2024). De acordo com Almeida (2018), a pedagogia empresarial busca promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores, o que inclui a formação de jovens em fase de ingresso no mundo do trabalho.

Essa nova configuração do campo educacional, marcada pela valorização da aprendizagem contínua e pelo surgimento de novos espaços formativos, evidencia a necessidade de profissionais da educação preparados para atuar além dos muros da escola. O ambiente corporativo, nesse sentido, se transforma em um espaço fértil para práticas pedagógicas que promovem a qualificação profissional e o desenvolvimento humano. Assim, o pedagogo assume um papel estratégico na articulação entre teoria e prática, promovendo ações educativas que contribuem para a inserção e permanência qualificada dos jovens no mercado de trabalho (Silva, 2023).

O papel do pedagogo ultrapassa os limites da escola tradicional, contribuindo para processos formativos que ocorrem em ambientes corporativos. Sua atuação é essencial em programas de aprendizagem profissional, nos quais a mediação pedagógica possibilita a construção de saberes técnicos, sociais e éticos fundamentais para a formação integral do indivíduo (Werneck; Barbosa, 2020).

Este trabalho tem como foco observar o desenvolvimento de competências profissionais mediado pela atuação do pedagogo em empresas voltadas para a preparação de jovens, especialmente em programas de aprendizagem profissional, assim como afirma Oliveira (2020). A pesquisa busca compreender os principais desafios enfrentados, as estratégias pedagógicas adotadas e as contribuições dessa atuação para a formação integral de adolescentes inseridos nesse processo.

Conforme destaca Aguiar (2017), a formação docente deve ser ampliada para incluir saberes que atendam às demandas de novos espaços educativos, como os ambientes corporativos. Dessa forma, a atuação do pedagogo no contexto empresarial surge como uma resposta inovadora às necessidades de uma sociedade em constante mudança, reforçando a importância de uma educação que forme sujeitos críticos, autônomos e aptos a atuar de forma ética e competente no mundo do trabalho.

A complexidade da Pedagogia Empresarial exige do profissional uma visão holística, que



integre os objetivos de produtividade da organização com as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional do jovem aprendiz. Este equilíbrio se materializa na concepção de currículos corporativos e trilhas de desenvolvimento que são flexíveis e responsivas. O pedagogo, neste papel, não só administra o treinamento, mas também atua como um consultor interno, auxiliando a gestão na criação de um ambiente que valorize o erro como etapa do aprendizado e que promova a cultura do *feedback* contínuo, elementos cruciais para a evolução de jovens profissionais (Farias; Lima, 2019).

Ademais, a figura do pedagogo torna-se fundamental na avaliação dos resultados dos programas de empregabilidade. Essa avaliação transcende as métricas tradicionais de desempenho e foca na mensuração do impacto das ações formativas no desenvolvimento de competências-chave, como resiliência, adaptabilidade e pensamento crítico (Mendes, 2021). Ao sistematizar a coleta e análise desses dados, o pedagogo fornece à empresa insumos valiosos para aprimorar o processo de inserção do jovem no mercado, assegurando que o investimento em formação resulte em um profissional mais qualificado e preparado para os desafios impostos pela Quarta Revolução Industrial.

2 METODOLOGIA

A Pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico, fundamentada principalmente em artigos científicos publicados nos últimos cinco anos. A escolha por essa metodologia justifica-se pelo objetivo de compreender, a partir da produção acadêmica recente, como a atuação do pedagogo em empresas contribui para o desenvolvimento de competências profissionais em jovens inseridos em programas de aprendizagem.

A opção pela revisão bibliográfica justifica-se porque o objetivo da pesquisa é compreender concepções, práticas e desafios relacionados à atuação do pedagogo em ambientes corporativos, um fenômeno já amplamente discutido na literatura acadêmica recente. A revisão permite identificar convergências, lacunas e contribuições entre autores, construindo uma análise aprofundada sem a necessidade de coleta de dados empíricos. Esse método é, portanto, o mais adequado para responder à pergunta de pesquisa e fundamentar teoricamente a discussão sobre pedagogia empresarial e empregabilidade juvenil.



Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa possibilita a análise interpretativa dos fenômenos sociais, valorizando o contexto e as relações envolvidas no objeto de estudo, o que é essencial para explorar as nuances da atuação pedagógica no ambiente corporativo. Já a pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2019), consiste no levantamento, seleção e análise de materiais já publicados, permitindo ao pesquisador aprofundar-se em determinada temática a partir do diálogo crítico com os autores da área.

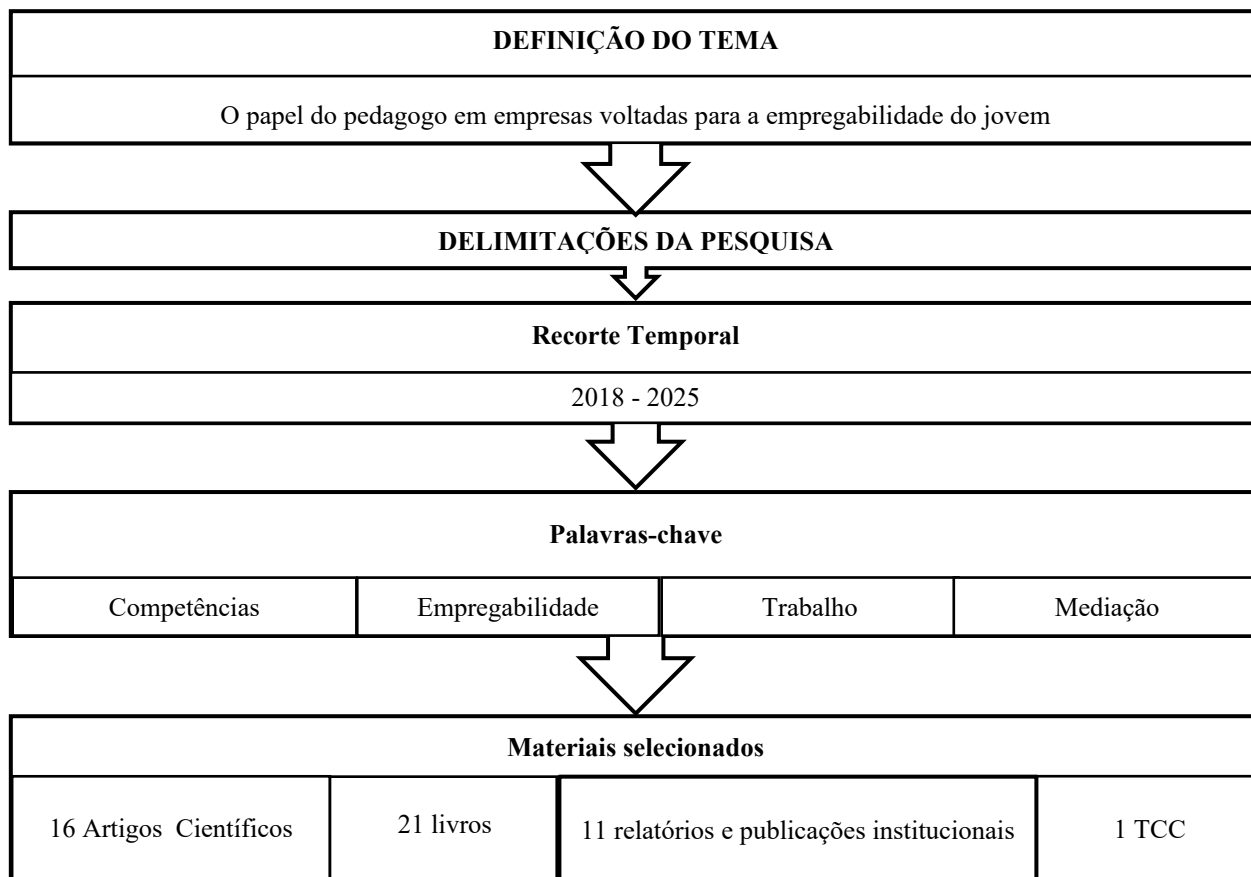
O período da pesquisa compreendeu o intervalo de janeiro a setembro de 2025. O estudo não possui um local de aplicação específico, uma vez que se trata de uma pesquisa bibliográfica realizada a partir de bases de dados acadêmicas. O processo metodológico envolveu a busca sistemática em três principais bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Periódicos CAPES e o *Google Acadêmico*. Os descritores utilizados na busca foram combinados nos seguintes pares de termos-chave: "Pedagogo Empresarial"; "Empregabilidade Jovem"; "Pedagogia Empresarial"; "Aprendizagem Profissional"; "Desenvolvimento de Competências"; "Pedagogo Empresa".

Para a seleção do material, foram adotados os seguintes critérios de inclusão e exclusão: Foram incluídos artigos, dissertações ou TCCs que abordassem diretamente a atuação do pedagogo em ambientes não escolares (Pedagogia Empresarial), bem como trabalhos que relacionassem essa pedagogia à formação ou empregabilidade de jovens e adolescentes. Além disso, foram incluídas apenas publicações no idioma português e material publicado preferencialmente nos períodos de 2020 a 2024. Foi utilizado em menor número trabalhos com foco exclusivo na Pedagogia Escolar ou Hospitalar e aqueles que abordassem o desenvolvimento de competências apenas em adultos, sem foco no jovem aprendiz.

A amostra selecionada por meio dos critérios de inclusão, foi composta por um total de 53 documentos relevantes (Figura 1). Deste universo, 16 são artigos de periódicos científicos, 21 livros e capítulos de livros de referência na área, 7 documentos legais sendo a constituição Federal, ECA, Lei nº 8.069, LDB, Lei da Aprendizagem, nº 10.097, Decreto nº 5.598, CLT, Decreto-Lei nº 5.452 e a Agenda 2030 da ONU, 11 são relatórios e publicações de órgãos institucionais e internacionais, como OCDE, MTE e UNICEF, além de 1 trabalho de conclusão de curso.



Figura 1 – Processo de realização da revisão bibliográfica



Fonte: elaboração própria (2025).

Após a seleção, os materiais foram submetidos à análise de conteúdo, buscando identificar as principais contribuições, desafios e estratégias pedagógicas adotadas pelo pedagogo no contexto dos programas de aprendizagem profissional para a juventude, assim como as competências atribuídas aos jovens e a maneira como elas poderão ser aplicadas no mercado de trabalho.

3 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo abordou a formação de competências no contexto corporativo, destacando o papel estratégico da educação profissional para jovens e a atuação dos pedagogos como mediadores da aprendizagem. Foram discutidas as transformações da sociedade contemporânea, impulsionadas pela globalização e pelo avanço tecnológico, e como essas mudanças exigem profissionais adaptáveis, críticos e capacitados digitalmente.



Por fim, destacou-se que a inserção de adolescentes e jovens no mercado de trabalho formal, mediada por programas de aprendizagem, contribui não apenas para o desenvolvimento individual, mas também para a formação de capital humano qualificado, promovendo inclusão social, mobilidade profissional e fortalecimento da empregabilidade.

3.1 A formação de competências no contexto corporativo

A sociedade contemporânea passa por mudanças intensas e aceleradas, enfrentando desafios constantes para se ajustar a diferentes contextos que englobam desde novas ferramentas de trabalho a como os profissionais irão se adaptar a essas novas condições. A globalização, ainda em desenvolvimento, juntamente com os avanços tecnológicos, trouxe ao mundo uma nova forma de integração nos âmbitos econômico, cultural, social, político e territorial (Cruz Jr., 2023).

A mudança de século e a consolidação de novos modelos de negócio trouxeram consigo tecnologias inovadoras que exigiram a formação de profissionais capacitados em diversas áreas. Nesse cenário, competências como adaptabilidade, pensamento crítico e domínio das ferramentas digitais tornaram-se essenciais para acompanhar a velocidade das transformações. Além disso, a busca por inovação e competitividade intensificou a necessidade de especializações, ampliando as oportunidades no mercado de trabalho e reforçando a importância da educação continuada (Silva; Coutinho, 2024).

No Brasil, a educação profissional voltada a adolescentes e jovens tem suas raízes no início do século XX, com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices em 1909, que tinham como objetivo oferecer formação básica e prática para filhos das classes populares. Com o passar das décadas, esse modelo evoluiu, dando origem às escolas técnicas e aos serviços nacionais de aprendizagem, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), que se consolidaram como importantes instituições de qualificação profissional no país (Assis; Medeiros Neta; Gonçalves, 2022).

O reconhecimento da importância da inserção dos jovens no mercado de trabalho com acompanhamento pedagógico ganhou ainda mais força com a promulgação da Lei nº 10.097/2000, conhecida como Lei da Aprendizagem. Essa legislação estabeleceu que empresas de médio e grande porte devem contratar adolescentes e jovens, entre 14 e 24 anos, na condição de aprendizes, garantindo a eles não apenas a experiência prática, mas também a formação teórica em instituições qualificadas. A pedagogia e o pedagogo devem estar inseridos onde há possibilidade de ocorrer o



aprendizado (Gomes; Moura, 2023).

A Lei da Aprendizagem representa um avanço significativo na articulação entre educação e trabalho, pois busca combater a exploração do trabalho infantil, assegurar direitos trabalhistas e, ao mesmo tempo, preparar os jovens para a vida profissional. Além disso, coloca em evidência a importância do acompanhamento pedagógico no processo formativo, valorizando o papel de educadores e pedagogos dentro das empresas como mediadores da aprendizagem e do desenvolvimento de competências essenciais para a vida cidadã e para a atuação no mercado contemporâneo. No ambiente profissional também ocorrem relações de “ensino aprendizagem” que contribuem significativamente para a formação de competências (Gomes; Moura, 2023).

Segundo esse raciocínio, Oliveira (2020) é possível depreender as dez principais competências socioemocionais que se deseja que a força de trabalho mundial apresente: 1. Solução de problemas complexos; 2. Pensamento crítico; 3. Criatividade; 4. Gestão de pessoas; 5. Empatia; 6. Inteligência emocional; 7. Bom senso e tomada de decisão; 8. Orientação para serviços; 9. Negociação; 10. Flexibilidade cognitiva.

3.2 Desafios da mediação pedagógica no ambiente empresarial

Segundo Farias e Lima (2019), no ambiente empresarial deve-se considerar tanto os objetivos organizacionais quanto às necessidades formativas dos jovens. A mediação pedagógica, nesse sentido, é essencial para construir um percurso de aprendizagem que respeite o tempo, os saberes prévios e os interesses dos aprendizes, promovendo um desenvolvimento integral e alinhado às demandas do mercado de trabalho (Rosa, 2023). Segundo Vygotsky (1998), a aprendizagem é um processo social e mediado, o que reforça o papel ativo do pedagogo na construção de ambientes formativos que estimulem o protagonismo juvenil.

A atuação dos pedagogos dentro de outras áreas, fora dos ambientes escolares, foi crucial para aumentar o reconhecimento do profissional e aumentar sua necessidade, segundo Werneck (2020), tem-se o desafio de se criar uma identidade para esse profissional, pois sua atuação é ampla, complexa e diversificada sendo assim pode se considerar uma profissão muito ambígua em suas áreas.

A formação profissional de jovens no Brasil vive, desde a pandemia, um ciclo de reativação e reposicionamento institucional, com novas ênfases em qualidade, inclusão e proteção. A



V Mostra de TCC de Pedagogia – UNICEPLAC

26 de março de 2026

retomada do Fórum Nacional da Aprendizagem Profissional (FNAP) em 2024 recolocou a governança do tema na agenda do Ministério do Trabalho e Emprego, alinhando o país à Recomendação n.º 208 da Organização Internacional do Trabalho “OIT”, que define parâmetros de aprendizagem de qualidade como tutoria no trabalho, integração teoria–prática, direitos e segurança (Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, 2024; OIT, 2023).

De acordo com Vasconcelos e Paula (2020), um primeiro desafio é a tensão entre os objetivos educacionais e produtivos nos ambientes de aprendizagem baseados no trabalho. Segundo Silva (2023), a expansão de abordagens de accountability e a ênfase em competências mensuráveis pressionam currículos e práticas pedagógicas a produzirem resultados rápidos e quantificáveis. Isso pode levar à redução da formação a um simples treinamento para tarefas, esvaziando as dimensões críticas, éticas e reflexivas do trabalho (Quadros; Moraes, 2024).

Nesse contexto, Barzotto (2018) diz que aos pedagogos cabe sustentar a intencionalidade formativa e a coerência curricular, negociando metas institucionais sem abrir mão de processos reflexivos e da avaliação formativa. Destacam como as métricas e indicadores acabam moldando a juventude trabalhadora, o que exige respostas pedagógicas mais contextualizadas e sensíveis às realidades dos sujeitos em formação, Quadros e Moraes (2024).

Outro ponto recorrente é a dificuldade de engajar empresas, especialmente micro e pequenas, como parceiras educativas. Relatório da OCDE (2022) aponta que, em comparação internacional, poucos estudantes da educação profissional e tecnológica (EPT) no Brasil vivenciam atividades formativas em locais de trabalho. Essa limitação reduz as oportunidades de aprendizagem prática e significativa e descaracteriza o modelo de formação dual, onde teoria e prática deveriam ser indissociáveis. A baixa participação das pequenas empresas é muitas vezes justificada pela falta de recursos, tempo ou *know-how* para estruturar programas de tutoria e acompanhamento adequado, transferindo a maior parte da responsabilidade formativa para as instituições de ensino ou para o próprio pedagogo (OCDE, 2022).

O arcabouço regulatório em atualização também cria demandas adicionais. A incorporação dos princípios de aprendizagem de qualidade — inspirados na Recomendação n.º 208 da OIT — exige revisão de instrumentos pedagógicos e administrativos: contratos, registros, protocolos de saúde e segurança, políticas de prevenção ao assédio e mecanismos de escuta do aprendiz. Nesse aspecto, cabe ao pedagogo traduzir normas em procedimentos formativos que garantam tanto conformidade legal quanto sentido educativo (OIT, 2023; MTE, 2024).



V Mostra de TCC de Pedagogia – UNICEPLAC

26 de março de 2026

De acordo com Santos e Pereira (2020), no plano didático-avaliativo, a EPT exige evidências de desempenho profissional que vão além de provas tradicionais. Segundo Gomes (2023) observa que ainda há dificuldades em construir critérios válidos e confiáveis para avaliar a aprendizagem em contextos reais de trabalho, bem como em equilibrar diferentes modalidades de avaliação, como autoavaliação, heteroavaliação e avaliação por pares. De acordo com Paula (2021), dessa forma, os pedagogos precisam desenvolver rubricas por competências, portfólios e projetos integradores que contemplem tanto o domínio técnico quanto habilidades socioemocionais.

Segundo Prates e Junca (2021) a permanência e o êxito dos jovens também constituem um desafio central. Muitos aprendizes enfrentam vulnerabilidades sociais, dificuldades de transporte, cuidado com familiares ou defasagens escolares, fatores que impactam a frequência e o engajamento. Nesse sentido, organismos como a OCDE (2022) e a OIT (2023) defendem que políticas de aprendizagem combinem qualidade pedagógica com suporte social, de modo a reduzir desistências. Segundo Prates e Junca (2021), para os pedagogos, isso significa elaborar planos de apoio individualizados, mediar conflitos e articular redes intersetoriais.

Conforme Mill (2024), outro eixo relevante é a transformação digital do trabalho e da educação, sendo que a digitalização acelerada no pós-pandemia exigiu hibridização de metodologias e uso de plataformas virtuais. Contudo, como observam Santos e Mendes (2023), esse processo revelou desigualdades de acesso e lacunas de letramento digital, especialmente entre jovens de baixa renda. Para os pedagogos, isso implica não apenas dominar ferramentas digitais, mas também criar estratégias que reduzam a exclusão tecnológica (Santos; Mendes, 2023).

A questão da inclusão e da equidade também merece destaque. A Recomendação n.º 208 da OIT enfatiza que os programas de aprendizagem devem contemplar grupos historicamente excluídos, como jovens mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência. Os pedagogos são agentes essenciais nesse processo, pois atuam removendo barreiras pedagógicas e metodológicas, promovendo a acessibilidade e fortalecendo políticas de enfrentamento ao preconceito no espaço de trabalho (Oliveira, 2024).

Em síntese, Mill (2024), afirma que os desafios enfrentados pelos pedagogos em programas voltados à formação profissional de jovens são estruturais (governança e regulação), organizacionais (engajamento empresarial, tutoria e segurança), pedagógicos (currículo integrado, avaliação por competências, permanência) e sociotécnicos (digitalização e equidade). Reconhecer e enfrentar tais desafios, com base nas evidências recentes, é condição para que a aprendizagem



profissional cumpra sua promessa de inclusão e trabalho decente para a juventude (Santos; Mendes, 2023).

3.3 Vantagens na contratação de adolescentes e jovens no mercado de trabalho

Com base no MTE, a inserção de adolescentes no mercado de trabalho formal, especialmente por meio dos Programas de Aprendizagem, atua como um poderoso catalisador de inclusão social e mobilidade profissional. Segundo o MTE, em 2024, mais de 647 mil jovens foram inseridos no mercado de trabalho por meio da política de aprendizagem profissional, evidenciando seu papel fundamental na promoção da inclusão social e profissional dos jovens. Conforme dizem Barbosa, Paiva e Rezende (2024), a participação nesses programas possibilita que os jovens superem barreiras de exclusão social e construam trajetórias de vida mais promissoras do que as de seus pais ou responsáveis.

No âmbito da empregabilidade, segundo Gutierrez (2024), os jovens egressos de programas de aprendizagem tendem a possuir uma boa reputação no mercado de trabalho, reconhecendo a relevância da experiência adquirida para sua inserção profissional. O autor ressalta ainda que muitos aprendizes apresentam maior clareza sobre seus planos de carreira, buscam investir em formações complementares e, em diversos casos, recebem propostas competitivas de trabalho. Além disso, a presença de adolescentes no mercado formal também gera impactos positivos no cenário econômico e social.

Conforme destacam Moraes, Andrade e Souza Neto (2024), boa parte dos jovens ingressam nos programas de aprendizagem motivada pela busca de experiência profissional, ainda que provenha de contextos marcados por baixa renda e baixos níveis educacionais familiares. Isso reforça a importância da aprendizagem como instrumento de redução de desigualdades e de ampliação do acesso a oportunidades formais.

Esses achados, conforme Costa e Mattos (2020) evidenciam que os aspectos positivos da contratação de adolescentes não se restringem apenas ao desenvolvimento individual, mas também se estendem à dimensão coletiva e econômica. Segundo Gutierrez (2024), o acúmulo de capital humano e social adquirido durante o processo de aprendizagem contribui de forma direta para a mobilidade profissional e a empregabilidade dos jovens. Do mesmo modo, Barbosa, Paiva e Rezende (2024) reforçam que os programas permitem ao adolescente desenvolver competências



técnicas e socioemocionais, como disciplina, responsabilidade e capacidade de trabalho em equipe, elementos fundamentais para atender às exigências do mercado contemporâneo.

Portanto, conforme afirmam Moraes, Andrade e Souza Neto (2022), os programas de aprendizagem não apenas favorecem a entrada do adolescente no mercado de trabalho, como também desempenham papel estratégico na construção de uma base produtiva mais sólida e qualificada no país. Desse modo, Andrade (2022) afirma que a contratação de adolescentes, quando feita dentro dos marcos legais e pedagógicos, contribui para a formação de trabalhadores mais preparados, reduz a vulnerabilidade social e fortalece a empregabilidade no Brasil.

4 DISCUSSÃO

A compreensão da trajetória histórica da educação profissional no Brasil é essencial para contextualizar a atuação do pedagogo nas empresas. Desde as Escolas de Aprendizes Artífices até os programas de aprendizagem instituídos pela Lei nº 10.097/2000, o país tem buscado integrar educação e trabalho como dimensões complementares do desenvolvimento humano com base na fala de Assis, Medeiros Neta e Gonçalves (2022) e corroborado por Gomes e Moura (2023).

No cenário delineado, a atuação do pedagogo transcende a mera facilitação de aprendizagem, posicionando-se como um elemento estratégico na gestão de desafios multifacetados. Conforme apontado por Quadros e Moraes (2024), estes desafios permeiam as dimensões estruturais, organizacionais, pedagógicas e sociotécnicas do ambiente corporativo. A eficácia da formação e a consequente permanência dos jovens aprendizes nas organizações dependem intrinsecamente da capacidade desse profissional em mediar e solucionar tais problemáticas. Mill (2024) corrobora essa perspectiva ao enfatizar que a intervenção pedagógica qualificada é crucial para mitigar fatores de risco que afetam a qualidade do processo formativo e a retenção desses indivíduos, assegurando, assim, o desenvolvimento integral e a inclusão produtiva dos aprendizes.

De acordo com Oliveira (2024), o pedagogo atua como mediador do processo de aprendizagem, integrando as dimensões teóricas e práticas no ambiente corporativo. Essa visão é compartilhada por Silva (2023), ao destacar que o pedagogo exerce papel estratégico ao promover a inserção qualificada dos jovens no mercado de trabalho. Para ambos, a mediação pedagógica contribui para que o espaço empresarial se torne um ambiente educativo, no qual a formação técnica se alia ao desenvolvimento humano. Essa concepção se confirma nas análises de Gomes e



V Mostra de TCC de Pedagogia – UNICEPLAC

26 de março de 2026

Moura (2023), que apontam o acompanhamento pedagógico como elemento essencial para a permanência e o sucesso dos jovens dentro das empresas contratantes.

Em consonância com essa perspectiva, Vygotsky (1998) e Rosa (2023) ressaltam que a aprendizagem é um processo social e mediado, em que o educador atua como elo entre o aprendiz e o conhecimento. Assim, ainda conforme Vygotsky (1998) e Rosa (2023), o pedagogo, ao intervir pedagogicamente nos programas de aprendizagem profissional, possibilita o desenvolvimento de competências cognitivas e socioemocionais, estimulando a autonomia e o protagonismo juvenil. Essa leitura se articula com as contribuições de Silva e Coutinho (2024), que defendem a formação de profissionais adaptáveis e críticos, capazes de lidar com as demandas do mundo contemporâneo.

Ao retomar o objetivo geral desta pesquisa, visa-se compreender o papel do pedagogo nas empresas voltadas à empregabilidade juvenil, observa-se que, conforme Aguiar (2017), a formação docente deve abarcar saberes voltados também aos espaços não escolares. Segundo Oliveira (2024), essa ampliação é o que fundamenta a prática da pedagogia empresarial como campo inovador de atuação, permitindo que a educação se estenda para além dos muros da escola e alcance contextos de aprendizagem corporativa. Esse movimento confirma o que Libâneo (2013) já propunha ao afirmar que a pedagogia é uma ciência que orienta práticas educativas em diferentes espaços, mediando o desenvolvimento humano em sua totalidade.

No que se refere ao contexto histórico e legal da formação profissional no Brasil, Assis, Medeiros Neta e Gonçalves (2022) destacam a importância das Escolas de Aprendizes Artífices, precursoras da atual educação profissional. Já Gomes e Moura (2023) e Oliveira (2020) apontam a Lei nº 10.097/2000, conhecida como Lei da Aprendizagem, como um marco fundamental para consolidar a articulação entre educação e trabalho. O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2024) reforça essa visão ao apresentar o recorde de jovens inseridos no mercado de trabalho por meio de programas de aprendizagem, comprovando a relevância social dessas políticas.

Por outro lado, Farias e Lima (2019) e Werneck (2024) alertam que o reconhecimento da pedagogia empresarial ainda enfrenta obstáculos dentro das corporações, seja pela falta de clareza sobre as atribuições do pedagogo, seja pela ausência de políticas institucionais voltadas à formação continuada desses profissionais. Barzotto (2018) complementa que o pedagogo precisa negociar sua identidade profissional em meio às pressões organizacionais, mantendo a coerência curricular e a intencionalidade formativa. Já Quadros e Moraes (2024) advertem que a priorização de resultados rápidos e indicadores de produtividade pode reduzir o caráter educativo da



V Mostra de TCC de Pedagogia – UNICEPLAC

26 de março de 2026

aprendizagem, transformando-a em mero treinamento técnico. Ainda segundo Quadros e Moraes (2024), essa tensão evidencia um dos principais desafios da pedagogia empresarial: equilibrar metas corporativas e objetivos educacionais, sem esvaziar o papel reflexivo da formação.

A análise dos estudos também revela o impacto das transformações tecnológicas na atuação pedagógica, segundo Mill (2024), a digitalização dos ambientes de trabalho e a expansão do ensino híbrido exigem do pedagogo domínio das ferramentas digitais e capacidade de promover inclusão tecnológica. De forma complementar, Santos e Mendes (2023) destacam que a mediação digital deve considerar as desigualdades de acesso, sobretudo entre jovens de baixa renda, o que reforça o papel do pedagogo na promoção da equidade.

No campo das estratégias pedagógicas e da avaliação da aprendizagem, Mendes (2021) e Paula (2021) afirmam que o uso de instrumentos como portfólios, rubricas e autoavaliações possibilita uma compreensão mais ampla do processo formativo, valorizando tanto o desempenho técnico quanto as competências socioemocionais, como empatia, responsabilidade e trabalho em equipe. Essa ideia se complementa com Santos e Pereira (2020), que defendem a avaliação por competências como elemento essencial na educação profissional. Conforme Mendes (2021) e Paula (2021), ao adotar tais estratégias, o pedagogo amplia a intencionalidade educativa e favorece o desenvolvimento integral do aprendiz.

As contribuições da OCDE (2022) e da Organização Internacional do Trabalho – OIT (2023) reforçam a necessidade de políticas públicas que assegurem a qualidade da aprendizagem e a participação efetiva das empresas nos programas formativos. Contudo, os relatórios dessas instituições apontam que ainda há carência de tutoria e acompanhamento pedagógico adequados em muitas organizações, especialmente nas de pequeno porte. Nesse contexto, o MTE (2024) destaca que a atualização das diretrizes da aprendizagem profissional e a retomada do Fórum Nacional da Aprendizagem têm buscado alinhar o Brasil aos parâmetros internacionais de aprendizagem de qualidade.

Do ponto de vista dos impactos sociais e educacionais, Moraes, Andrade e Souza Neto (2024) e Gutierrez (2024) evidenciam que os programas de aprendizagem ampliam a inclusão social e fortalecem a empregabilidade, permitindo que os jovens construam trajetórias mais estáveis e conscientes. Costa e Mattos (2020) acrescentam que a aprendizagem profissional gera capital humano e social, contribuindo não apenas para o crescimento individual, mas também para o desenvolvimento econômico do país. Nesse sentido, o relatório do UNICEF (2024) enfatiza que



a inclusão produtiva juvenil é uma estratégia essencial para a garantia de direitos e a redução das desigualdades, reforçando a função social da pedagogia empresarial.

Dessa forma, Cruz Jr (2023) assegura que a atuação do pedagogo nas empresas é marcada por uma dualidade: de um lado, a consolidação de práticas educativas que promovem a autonomia e a formação integral; de outro, os desafios estruturais, tecnológicos e organizacionais que limitam sua plena efetividade. Contudo, como afirmam Silva (2023) e Oliveira (2024), o equilíbrio entre interesses empresariais e princípios pedagógicos é o que permite ressignificar o papel da educação no mundo do trabalho.

Como afirma Werneck (2020) em síntese, o diálogo entre os autores demonstra que a pedagogia empresarial se apresenta como um campo fértil para a inovação educativa e a inclusão social. E complementa que, a presença do pedagogo nos espaços corporativos, fortalece o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais, favorecendo a inserção e a permanência qualificada dos jovens no mercado de trabalho. Assim, ao sustentar práticas formativas humanizadas, reflexivas e éticas, Barbosa, Paiva e Rezende (2024) afirmam que o pedagogo contribui para que a aprendizagem profissional cumpra sua função social de formar cidadãos críticos, autônomos e preparados para transformar a realidade em que vivem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude do que foi mencionado, a presente pesquisa teve como objetivo compreender como a atuação do pedagogo em empresas voltadas à empregabilidade do jovem contribui para o desenvolvimento de competências profissionais e para a inserção qualificada no mercado de trabalho. Por meio de uma abordagem qualitativa e bibliográfica, foi possível reunir e analisar diferentes perspectivas teóricas que abordam a pedagogia empresarial, a aprendizagem profissional e a mediação pedagógica no contexto corporativo.

A análise do referencial teórico demonstrou que a pedagogia, enquanto ciência da educação, tem ampliado suas fronteiras, alcançando espaços não escolares e assumindo um papel fundamental na formação integral dos sujeitos. No ambiente empresarial, o pedagogo atua como mediador da aprendizagem, articulando teoria e prática e transformando o local de trabalho em um espaço educativo. Essa atuação possibilita o desenvolvimento de competências técnicas, cognitivas e socioemocionais, indispensáveis para a construção da empregabilidade e para o fortalecimento da autonomia dos jovens aprendizes.



V Mostra de TCC de Pedagogia – UNICEPLAC

26 de março de 2026

Os resultados da pesquisa indicaram que a presença do pedagogo em empresas voltadas à formação de jovens aprendizes representa um avanço significativo no campo da educação profissional, especialmente ao integrar o processo educativo às demandas do mercado contemporâneo. O estudo mostrou que as práticas pedagógicas corporativas, quando bem estruturadas, contribuem para a permanência, o engajamento e o sucesso dos aprendizes, promovendo não apenas a qualificação técnica, mas também o desenvolvimento humano e social.

Entretanto, o estudo também evidenciou desafios relevantes que ainda limitam a consolidação da pedagogia empresarial como campo profissional reconhecido. Entre eles, destacam-se a ausência de políticas institucionais de formação continuada para pedagogos atuantes em empresas; a dificuldade de reconhecimento da importância do trabalho pedagógico por parte de gestores corporativos; e a tensão existente entre metas de produtividade e objetivos educacionais. Essas limitações reforçam a necessidade de uma atuação pedagógica crítica e reflexiva, capaz de equilibrar os interesses empresariais com os princípios formativos da educação.

Outro ponto relevante identificado foi o impacto das transformações digitais e tecnológicas no processo de aprendizagem profissional. A digitalização dos ambientes de trabalho exige novas competências e metodologias, demandando do pedagogo o domínio de recursos tecnológicos e a capacidade de promover a inclusão digital entre os aprendizes. Essa realidade amplia o papel do pedagogo, que passa a ser também um agente de equidade e inovação dentro das organizações.

Do ponto de vista das estratégias pedagógicas e avaliativas, verificou-se que instrumentos como portfólios, projetos integradores e rubricas por competências favorecem uma avaliação mais formativa e contextualizada, contemplando não apenas o desempenho técnico, mas também aspectos atitudinais e socioemocionais. Tais práticas tornam o processo de aprendizagem mais dinâmico e permitem que o jovem reconheça o sentido de sua trajetória profissional, fortalecendo o vínculo entre educação e trabalho.

Além disso, a pesquisa evidenciou que os programas de aprendizagem profissional, regulamentados pela Lei nº 10.097/2000, representam um instrumento importante de inclusão social e de promoção da cidadania. Os jovens egressos desses programas demonstram maior empregabilidade e maior clareza quanto às suas escolhas de carreira. Essa constatação reforça que a presença do pedagogo é decisiva para que a aprendizagem seja efetivamente formativa, ética e emancipadora.



V Mostra de TCC de Pedagogia – UNICEPLAC

26 de março de 2026

Dessa forma, conclui-se que a atuação do pedagogo em empresas voltadas à empregabilidade do jovem transcende a simples função de treinamento e adquire caráter educativo, social e humano. O pedagogo, ao assumir o papel de mediador entre os objetivos corporativos e as necessidades formativas dos jovens, contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo, reflexivo e orientado à aprendizagem contínua.

Em síntese, a pesquisa confirma a hipótese inicial de que a atuação pedagógica no contexto empresarial favorece o desenvolvimento de competências profissionais e socioemocionais e fortalece a empregabilidade juvenil, desde que sustentada por uma intencionalidade educativa clara, políticas institucionais de apoio e compromisso ético com a formação integral do sujeito. O estudo evidencia ainda que a pedagogia empresarial se consolida como um campo promissor, mas que exige maior reconhecimento, regulamentação e investimento em formação específica para os pedagogos que nele atuam.

Dessa forma, a práxis pedagógica no contexto corporativo deve ser concebida como um vetor de transformação social, com potencial para catalisar a aprendizagem significativa e a inclusão produtiva de jovens. Tal abordagem contribui para a consolidação de uma estrutura social mais equitativa, participativa e resiliente frente aos desafios contemporâneos. Adicionalmente, projeta-se a otimização dos recursos humanos organizacionais, dada a capacidade intrínseca do processo em identificar e desenvolver talentos para posições estratégicas de liderança.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de entrevistas com jovens aprendizes, pedagogos e gestores corporativos, a fim de aprofundar a compreensão sobre os desafios vivenciados na prática cotidiana. Sugere-se também a observação direta de programas de aprendizagem, o que possibilitaria identificar estratégias pedagógicas, relações de trabalho e dinâmicas formativas internas às organizações. Tais investigações ampliariam o entendimento sobre a pedagogia empresarial e contribuiriam para o desenvolvimento de práticas cada vez mais qualificadas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. E. O pedagogo além da escola: desafios para a formação docente. **Cadernos de Pedagogia**, v. 25, n. 1, p. 110-125, 2017.

ALMEIDA, R. G. **Pedagogia empresarial e o desenvolvimento de competências**. Curitiba: Appris, 2018.



ANDRADE, M. G. O. A aprendizagem profissional como ferramenta de redução da vulnerabilidade social e fortalecimento da empregabilidade. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Sociais**, v. 11, n. 3, p. 11-35, 2022.

ASSIS, A.; MEDEIROS NETA, R.; GONÇALVES, P. **Educação profissional no Brasil: história e políticas públicas**. Rio de Janeiro: LTC, 2022.

BARBOSA, J. K. D.; PAIVA, K. C. M.; REZENDE, A. F. **Juventudes, trabalho e interseccionalidade: estudo com jovens aprendizes brasileiros**. **Revista Ciências Administrativas**, v. 30, n. 2, p. 1-19, 2024.

BARBOSA, L.; PAIVA, M.; REZENDE, F. **Programas de aprendizagem e inclusão social de jovens**. Brasília: IPEA, 2024.

BARZOTTO, L. H. F. A formação e atuação do pedagogo em espaços não escolares. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 143, p. 331-348, abr./jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Fórum Nacional de Aprendizagem Profissional retoma suas atividades**. 2024. Disponível em: link. Acesso em: dia mês (abreviado) 2025.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **O futuro da aprendizagem profissional no Brasil: desafios e oportunidades**. Relatório de análise e propostas. Brasília: CDE, 2023.

COSTA, A. P. O.; MATTOS, M. I. **O impacto social e econômico da aprendizagem profissional no Brasil**. **Revista de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas**, v. 7, n. 2, p. 45-68, 2020.

CRUZ JR., A. S. Globalização, inovação e sistema internacional: o Brasil e as transformações da economia mundial. **Revista FAAC**, 2023.

CRUZ JR., R. **Globalização e transformações sociais contemporâneas**. Belo Horizonte: UFMG, 2023.

FARIAS, D. T.; LIMA, S. A. G. **O pedagogo como consultor interno: desenho de currículos corporativos**. **Revista de Gestão e Treinamento**, v. 8, n. 1, p. 22-38, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, T.; MOURA, F. **A pedagogia empresarial e o desenvolvimento de competências**. Recife: Editora UFPE, 2023.

GUTIERREZ, J. **Empregabilidade juvenil e programas de aprendizagem**. São Paulo: FGV, 2024.

GUTIERREZ, S. P. L. C. S. **Empregabilidade: um estudo com jovens aprendizes de um programa de aprendizagem profissional**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/40029>. Acesso em: 6 set. 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO. **Conferência Internacional do Trabalho adota nova norma sobre aprendizagem**. Genebra, 2023. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/confer%C3%A0ncia-internacional-do-trabalho-adota-nova-norma-sobre-aprendizagem>. Acesso em: 6 set. 2025.



V Mostra de TCC de Pedagogia – UNICEPLAC

26 de março de 2026

MENDES, V. C. Avaliação de competências socioemocionais em ambientes corporativos. **Jornal Brasileiro de Recursos Humanos**, v. 15, n. 4, p. 88-102, 2021.

MILL, D. **Transformação digital e educação híbrida na América Latina: um olhar sobre desafios e estratégias**. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 40, 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Fórum Nacional da Aprendizagem Profissional: relatório de 2024**. Brasília: MTE, 2024. Disponível em: link. Acesso em: dia mês (abreviado) 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Aprendizagem profissional bate recorde: mais de 647 mil jovens no mercado de trabalho**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Dezembro/aprendizagem-profissional-bate-recorde-mais-de-647-mil-jovens-no-mercado-de-trabalho]. Acesso em: 06 set. 2025.

MORAES, C. G.; ANDRADE, M. F. R.; SOUZA NETO, J. C. **Programa de aprendizagem: um estudo sobre os seus participantes**. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 18, n. 66, p. 1-22, 2024. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/87523. Acesso em: 6 set. 2025.

MORAES, L.; ANDRADE, P.; SOUZA NETO, R. **Juventude, trabalho e aprendizagem: impactos sociais e econômicos**. Brasília: IPEA, 2024.

WERNECK, Jaqueline dos Santos Machado de Oliveira. **O papel do pedagogo na excelência organizacional**. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 10, n. 6, 2024. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/pedagogia/excelencia-organizacional. Acesso em: 6 set. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Education at a glance 2022: OECD indicators**. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/. Acesso em: 22 set. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Engaging employers in vocational education and training in Brazil**. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/engaging-employers-in-vocational-education-and-training-in-brazil_d76a2fe6-en.html. Acesso em: 6 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Recomendação n.º 208 sobre aprendizagem de qualidade**. Genebra: OIT, 2023. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_234321.pdf. Acesso em: 22 set. 2025.

OLIVEIRA, C. R. **A pedagogia no século XXI: novos espaços e desafios profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

OLIVEIRA, F. **O papel do pedagogo na empregabilidade juvenil**. Brasília: UNB, 2024.

OLIVEIRA, M. F. **Desenvolvimento de competências e a formação profissional do jovem**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

PAULA, J. M. **A avaliação da aprendizagem em contextos de trabalho: desafios para a pedagogia empresarial**. **Revista Educação Profissional e Tecnológica em Debate**, v. 13, n. 2, p. 115-130, 2021.



V Mostra de TCC de Pedagogia – UNICEPLAC

26 de março de 2026

PRATES, M. R. C.; JUNCA, C. R. S. **A força da conversa na superação de conflitos nos cotidianos escolares.** *Revista Espaço do Currículo*, v. 14, n. 4, p. 110-125, dez. 2021.

QUADROS, P.; MORAES, V. **Avaliação por competências em contextos corporativos.** São Paulo: Cortez, 2024.

ROSA, M. **Mediação pedagógica e desenvolvimento integral do jovem.** Salvador: EDUFBA, 2023.

SANTOS, D.; MENDES, A. **Transformação digital e inclusão educacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2023.

SANTOS, L. S.; PEREIRA, R. M. **Avaliação por competências na educação profissional: desafios e possibilidades.** *Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica*, v. 1, n. 2, p. 55-70, 2020.

SILVA, F.; COUTINHO, R. **Competências profissionais para o século XXI.** São Paulo: Saraiva, 2024.

SILVA, J. A. S. G.; COUTINHO, D. J. G. **O papel da educação profissional e tecnológica na formação para o mercado de trabalho no Brasil.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 11, p. 999-1007, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/16554>. Acesso em: 6 set. 2025.

SILVA, J. P. A. **A atuação estratégica do pedagogo na inserção de jovens no mercado de trabalho.** *Revista Brasileira de Educação Corporativa*, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2023.

SILVA, L. **Pedagogia e ambientes corporativos: desafios e práticas.** Belo Horizonte: UFMG, 2023.

VASCONCELOS, M. S.; PAULA, S. R. **A dialética entre educação e produção no programa Jovem Aprendiz.** *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 58, n. 57, p. 1-26, jul./set. 2020.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.** 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

WERNECK, A. D.; BARBOSA, L. F. **Mediação pedagógica em programas de aprendizagem.** Rio de Janeiro: Vozes, 2020.