



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TRÊS RIOS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DO MEIO AMBIENTE - DCMA**

**A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR NA FORMAÇÃO DO  
GESTOR AMBIENTAL: UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA  
PROFISSIONAL DOS EX-PRESIDENTES DA VALE VERDE SSA**

**Lucas Pereira Portela Brito**

**ORIENTADOR: Profa. Dra. Julianne Alvim Milward de Azevedo**

**TRÊS RIOS - RJ  
JUNHO – 2025**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TRÊS RIOS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DO MEIO AMBIENTE - DCMA**

**A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR NA FORMAÇÃO DO  
GESTOR AMBIENTAL: UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA  
PROFISSIONAL DOS EX-PRESIDENTES DA VALE VERDE SSA**

**Lucas Pereira Portela Brito**

Monografia apresentada ao curso de Gestão Ambiental,  
como requisito parcial para obtenção do título de  
bacharel em Gestão Ambiental da UFRRJ, Instituto Três  
Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

**TRÊS RIOS - RJ  
JUNHO - 2025**

Brito Portela Pereira, Lucas, 1997-

A importância da Empresa Júnior na formação do Gestor Ambiental - Uma análise da trajetória profissional dos ex-presidentes da Vale Verde SSA / Lucas Pereira Portela Brito - 2025.

91f. : graf., tabs.

Orientador: Julianne Alvim Milward de Azevedo.

Monografia (bacharelado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto Três Rios.

bibliografia: f. 80-87.

I. Competências - Empreendedorismo - Gestão Ambiental – Monografia. I. Julianne Alvim Milward de Azevedo. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto Três Rios. III. Título



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO TRÊS RIOS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DO MEIO AMBIENTE - DCMA**

**A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR NA FORMAÇÃO DO GESTOR  
AMBIENTAL: UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS  
EX-PRESIDENTES DA VALE VERDE SSA**

**Lucas Pereira Portela Brito**

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Ambiental como pré-requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Gestão Ambiental da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Aprovada em 01/07/2025

Banca examinadora:

---

Prof.Dra. Orientador Julianne Alvim Milward de Azevedo

---

MSc. Valéria Garcez de Oliveira

---

MSc. Maurício Correia Batista Júnior

**TRÊS RIOS - RJ**  
**JUNHO - 2025**

*Dedicatória*

“Dedico este trabalho a toda a minha família e a Empresa Júnior Vale Verde SSA”

## AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por estar sempre presente ao meu lado principalmente nos momentos mais difíceis, cujos quais foram de muito aprendizado. Senhor, agradeço-Te por Tua fidelidade e amor incondicional. Que eu nunca esqueça de te louvar por todas as maravilhas que realizas em minha vida. *"Dai graças ao Senhor, porque ele é bom; a sua misericórdia dura para sempre."* - Salmos 107:1

Agradeço a minha família, minha mãe Raimunda, meu pai Pedro e meu irmão Luã, por todo apoio e incentivo que tive desde o início.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para a minha formação, em especial a orientadora Patrícia Anselmo Duffles Teixeira pelas iniciações científicas desenvolvidas como a apresentada durante a VII Reunião Anual de Iniciação Científica RAIC 2019 “Desafios e Perspectiva da Política Científica no Brasil”, com o trabalho intitulado “Identificando elementos da geodiversidade” na modalidade painel, além de outro trabalho desenvolvido durante a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia intitulado “Como a inteligência artificial pode ajudar na gestão ambiental”, a Prof. Dra. Thais Alves Gallo Andrade pelo apoio em projetos desenvolvidos na EJ durante a minha gestão, e Julianne Alvim Milward de Azevedo pela orientação durante o TCC e o apoio prestado a EJ, agradeço a todos esses pelo apoio, cuidado e paciência ao longo de pesquisas e trabalhos desenvolvidos ao longo da graduação, me guiando com excelência e sabedoria.

Agradeço também a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Pró-Reitoria de Extensão da UFRRJ por todo o apoio que foram essenciais para o meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço também a Empresa Júnior Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais, na qual tive a honra de ser presidente ao longo dos anos de 2022 e 2023. Foi uma experiência enriquecedora fazer parte do Movimento Empresa Júnior, cujos desafios ao longo dos dois anos contribuíram significativamente para moldar o profissional que venho me tornando.

Agradeço a todos os amigos que estiveram por perto ao longo da graduação, me incentivando e acompanhando meus desafios, conquistas e vitórias.

Agradeço também à Prefeitura de Paraíba do Sul, especialmente à equipe da Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Agrário, onde tive a oportunidade, como estagiário, de contribuir para o desenvolvimento e a sustentabilidade ambiental do município. As diversas experiências vividas nesse período foram fundamentais para minha formação profissional.

*“O sucesso parece ser, em grande parte, uma questão de persistir quando outros desistiriam.” (Feather)*

## RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar, de forma preliminar, as competências e habilidades laborais desenvolvidas durante a gestão na Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais – Empresa Júnior de Consultoria Ambiental do curso de bacharelado em Gestão Ambiental da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). O foco principal foram os egressos que exerceram o cargo de presidência no período de 2013 a 2020, com ênfase no comportamento empreendedor adquirido ao longo dessa experiência. A pesquisa quanto aos fins foi exploratória e descritiva; e, quanto aos meios foi documental, bibliográfica e um estudo de caso. As habilidades e competências desenvolvidas pelos gestores da EJ foram identificadas via história oral. Verificou-se que no período estudado a EJ foi liderada exclusivamente por mulheres, cujas principais dificuldades estavam relacionadas à liderança e gestão de conflitos. Conclui-se que a experiência proporcionou aprendizado prático na área ambiental, reforçando a importância da EJ na capacitação profissional e no estímulo ao empreendedorismo sustentável.

Palavras-chave: Mundo do Trabalho, Competências, Habilidades, Empreendedorismo, Gestão Ambiental.

## **ABSTRACT**

The study aimed to identify, in advance, the competences and labor skills, emphasizing the entrepreneurial behavior developed during the management of Vale Verde Soluções and Environmental Services - EJ of Environmental Consulting of the students of the Bachelor Degree in Environmental Management of the Federal Rural University of Rio de Janeiro (UFRRJ) - of the graduates, who held the position of presidency, from 2013 to 2020. descriptive; And as for the means it was documentary, bibliographic and a case study. The skills and competences developed by EJ managers were identified via oral history. It was found that in the period studied EJ was led exclusively by women, whose main difficulties were related to leadership and conflict management. It is concluded that the experience provided practical learning in the environmental area, reinforcing the importance of EJ in professional training and stimulating sustainable entrepreneurship.

Keywords: World of work, skills, entrepreneurship, environmental management.

## **LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS**

AAGA - Atividades Acadêmicas em Gestão Ambiental

BJ - Brasil Júnior

CEFET/RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca/ Rio de Janeiro

CNEJ - Conceito Nacional de Empresas Juniores

CNPJ - Cadastro nacional de pessoa jurídica

CND Municipal - Certidão negativa de débitos municipais

CND Federal - Certidão Negativa de Débitos relativos aos tributos federais

IES - Instituição de Ensino Superior

EFEJ - Encontro Fluminense de Empresas Juniores

EJ - Empresa Júnior

ETA - Estação de Tratamento de Água

ETE - Estação de Tratamento de Esgoto

ENEJ - Encontro Nacional de Empresas Juniores

ESSEC - L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales

FGV - Fundação Getulio Vargas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

ITR - Instituto Três Rios

MEC - Ministério da Educação

MEJ - Movimento Empresa Júnior

ONUDI - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

PAE - Programa de Acompanhamento de Egressos

PIB - Produto Interno Bruto

PJ - Pessoa Jurídica

PNRS - Política Nacional de Resíduos Sólidos

PUC - Pontifícia Universidade Católica

PUF - Programa Único de Federação

PPC - Projeto Pedagógico de Curso

RioJunior - Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio de Janeiro

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

USP - Universidade de São Paulo

Vale Verde SSA - Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Instituições de Ensino Superior (IES) com cursos de Gestão Ambiental. Fonte: Rodrigues et al., 2023.....	23
<b>Figura 2.</b> Comparação do total de polos que oferecem cursos de gestão ambiental em todo o país. Fonte: Rodrigues et al., 2023.....	24
<b>Figura 3.</b> Exemplos de habilidades de soft skills.....	31
<b>Figura 4.</b> Exemplos de habilidades de <i>hard skills</i> .....	33
<b>Figura 5.</b> Habilidades e competências - <i>green skills</i> .....	34
<b>Figura 6.</b> Soft Skills x Hard Skills.....	35
<b>Figura 7.</b> Correlações das competências e habilidades na promoção de soluções para problemas ambientais.....	36
<b>Figura 8.</b> Resultados da rede até o ano de 2022.....	42
<b>Figura 9.</b> Estrutura organizacional da federação.....	44
<b>Figura 10.</b> Regiões de governo e municípios do estado do rio de janeiro.....	46
<b>Figura 11.</b> Localização do município de Três Rios RJ- Brasil. Fonte: Elaborado por Martins.....	48
<b>Figura 12:</b> Proximidade do Instituto com relação a outros equipamentos urbanos. Elaborado pelo autor.....	49
<b>Figura 13.</b> Campus da UFRRJ - Instituto Três Rios.....	49
<b>Figura 14.</b> Organograma Funcional vigente no ano de 2024.....	54
<b>Figura 15.</b> Educação Ambiental realizada no Colégio Estadual Condessa do Rio Novo.....	56
<b>Figura 16.</b> Educação Ambiental realizada na Semana do Meio Ambiente de Areal.....	57
<b>Figura 17.</b> Educação Ambiental realizado durante a Semana do Meio Ambiente no município de Paraíba do Sul.....	58

<b>Figura 18:</b> Educação Ambiental realizado durante um dos plantios de mudas no Vale Verdejante no município de Areal.....	58
<b>Figura 19.</b> Evento de premiação do “1º desafio smte de empreendedorismo”.....	59
<b>Figura 20.</b> Evento de premiação da federação.....	60
<b>Figura 21:</b> Evento “Prêmio RioJunior” das EJ’s que atingiram as metas.....	60
<b>Figura 22.</b> Análise das competências e habilidades previstas no PPC 2009.....	65
<b>Figura 23.</b> Análise das competências e habilidades previstas no ppc 2013.....	67
<b>Figura 24.</b> Anexo - Modelo do Termo de Cessão de Direitos de Entrevista.....	88
<b>Figura 25:</b> Anexo - Estrutura da Federação.....	89
<b>Figura 26:</b> Anexo - Roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas.....	91

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Tipologia dos Cursos de Graduação em Gestão Ambiental/ RJ.....	25
<b>Tabela 2.</b> Modalidade de Ensino dos Cursos de Graduação em Gestão Ambiental/RJ.....	25
<b>Tabela 3.</b> Comparativo de ordem acadêmica entre a proposta antiga e a nova para o curso de Gestão Ambiental.....	27
<b>Tabela 4.</b> Área territorial, número de habitantes, densidade demográfica e IDHM dos Municípios da Região Centro-Sul no Estado do Rio de Janeiro.....	47
<b>Tabela 5.</b> Presidentes da EJ e seus respectivos anos de gestão.....	50
<b>Tabela 6:</b> Etapas da metodologia utilizada.....	52
<b>Tabela 7.</b> Presidentes da EJ por gestão, PPC vigente e ano de colação de grau e PPCs que passaram.....	61
<b>Tabela 8.</b> Tabela tendo como referência as competências e habilidades previstas no PPC 2009.....	64
<b>Tabela 9.</b> Tabela tendo como referência as competências e habilidades previstas no PPC 2013.....	66

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
1.1 OBJETIVO GERAL	19
1.1.1 Objetivos Específicos	19
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	20
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1 O PROFISSIONAL GESTOR AMBIENTAL E A OFERTA DE CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL	22
2.1.1 Oferta de Cursos de Graduação em Gestão Ambiental no estado do Rio de Janeiro	24
2.1.2 Projeto Pedagógico do Curso de Graduação Bacharelado em Gestão Ambiental da UFRRJ	26
2.1.3 Formação e Perfil Profissional de Gestão Ambiental na UFRRJ	26
2.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES	29
2.2.1 <i>Soft Skills</i>	30
2.2.2 <i>Hard Skills</i>	32
2.2.3 <i>Green Skills</i>	33
2.2.4 Dimensões Comuns e Específicas das Competências	34
2.3 EMPREENDEDORISMO	37
2.3.1 Intraempreendedorismo	39
2.4 EMPRESA JÚNIOR	40
2.4.1 Movimento Empresa Júnior no Brasil	41
2.4.2 Movimento Empresa Júnior no Estado do Rio de Janeiro	43
2.4.3 Empreendedorismo nas Empresas Juniores	44
<b>3. MATERIAIS E MÉTODOS</b>	<b>45</b>
3.1 ÁREA DE ESTUDO	45
3.2 TIPO DE PESQUISA	50
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA	50
3.4 TRATAMENTO E COLETA DE DADOS	51
3.5 LIMITAÇÕES DE ESTUDO	53
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>53</b>
4.1 VALE VERDE SOLUÇÕES E SERVIÇOS AMBIENTAIS	53
4.2 VALE VERDE SSA: GESTÕES DE 2013 A 2020	61
4.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES: PROJETOS PEDAGÓGICOS DO CURSO DE GESTÃO AMBIENTAL	64
4.3 EMPREENDEDORISMO: PROJETOS PEDAGÓGICOS DO CURSO DE GESTÃO AMBIENTAL	68
4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EMPREENDIDAS	

NA VALE VERDE SSA	71
4.2.1 <i>Soft Skills</i>	71
4.2.2 <i>Hard Skills</i>	74
4.2.3 <i>Green Skills</i>	76
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>77</b>
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	<b>80</b>
<b>6. ANEXOS</b>	<b>88</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A formação do profissional em Gestão Ambiental demanda uma abordagem multidisciplinar, integrando conhecimentos técnicos, competências comportamentais e visão crítica voltada à sustentabilidade (UFRRJ, 2013). Nesse contexto, iniciativas de extensão como as empresas juniores vêm se consolidando como importantes espaços de desenvolvimento profissional e pessoal, ao possibilitarem aos estudantes experiências práticas alinhadas ao mercado de trabalho (Brasil Júnior, 2012).

As Empresas Juniores (EJs) são organizações compostas por estudantes universitários que buscam aplicar na prática os conhecimentos adquiridos durante a graduação. Vinculadas a instituições de ensino superior (IES), essas empresas operam como entidades sem fins lucrativos e têm como principal objetivo oferecer serviços de consultoria e desenvolver projetos nas áreas de atuação dos cursos dos estudantes envolvidos (Brasil Junior, 2011).

No Brasil, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) tem desempenhado papel significativo na promoção do empreendedorismo universitário, com impactos diretos na qualificação dos discentes. Na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), a Vale Verde SSA empresa júnior do curso de Gestão Ambiental, no campus Três Rios, tem atuado como ambiente propício para o desenvolvimento de competências relevantes ao exercício da profissão, como liderança, organização, trabalho em equipe e responsabilidade socioambiental.

A formação do Gestor Ambiental demanda não apenas o domínio de conteúdos técnicos, mas também o desenvolvimento de competências e habilidades que possibilitem a atuação crítica, ética e eficaz diante dos desafios socioambientais contemporâneos, as competências organizacionais formam-se a partir das competências individuais desenvolvidas no processo de aprendizagem e da exploração dos recursos organizacionais (Fleury & Fleury, 2004).

Nesse sentido, torna-se essencial compreender os diferentes tipos de competências requeridas no exercício da profissão, como as, as *hard skills* (habilidades técnicas) que compreendem os conhecimentos técnicos essenciais para a realização de um trabalho (Robles, 2012), *soft skills* (habilidades comportamentais), envolvem capacidade de comunicação,

trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular e incentivar Swiatkiewicz (2014), *green skills* (habilidades voltadas à sustentabilidade) “*habilidades técnicas, conhecimentos, valores e atitudes necessários na força de trabalho para desenvolver e apoiar uma sociedade e ecossistema sustentável.*” (McDonald *et al.*, 2012 *apud* Sern *et al.*, 2018, p. 5, tradução nossa). O desenvolvimento dessas competências não se restringe ao currículo formal do curso, mas é ampliado por meio de experiências práticas, como aquelas proporcionadas pelas atividades desempenhadas em uma EJ.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

O presente trabalho busca estudar/analisar a trajetória profissional dos ex-presidentes da Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais (Vale Verde SSA) – Empresa Júnior (EJ) do Curso de Graduação Bacharelado em Gestão Ambiental da UFRRJ –, no período de 2013 a 2020, no que se refere a identificar as habilidades e competências laborais desenvolvidas, com destaque ao comportamento empreendedor adquiridos no período de gestão da EJ.

### **1.1.1 Objetivos Específicos**

- Expor competências e habilidades demandadas no mundo do trabalho;
- Apresentar de forma breve o empreendedorismo no Brasil (conceito, tipos, características dos empreendedores);
- Descrever a cultura empreendedora no Movimento Empresa Júnior no Brasil e no estado do Rio de Janeiro;
- Apresentar a Vale Verde SSA, EJ do curso de Graduação em Gestão Ambiental da UFRRJ, e analisar a sua importância enquanto ferramenta de formação dos profissionais de Gestão ambiental;
- Analisar o projeto pedagógico do Curso de Gestão Ambiental da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com especial atenção às competências e habilidades previstas no profissional gestor ambiental;
- Identificar as habilidades e competências desenvolvidas pelos presidentes da Empresa Júnior e seus impactos em suas trajetórias profissionais.

## **1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo tem como objetivo realizar a identificação das competências e habilidades dos ex-presidentes da empresa Júnior Vale Verde SSA, egressos do curso de graduação em Gestão Ambiental da UFRRJ, em suas respectivas gestões. Para isso, é importante compreender tanto a evolução histórica da EJ quanto do curso de graduação da UFRRJ, tendo em vista o espaço que se encontra inserido.

Dessa forma, a trajetória dos profissionais será apresentada por meio da integração das histórias de vida das egressas que ocuparam a presidência da EJ. Embora o contexto histórico mais amplo influencie o desenvolvimento de habilidades no mundo do trabalho, este estudo opta por delimitar sua análise ao período correspondente à gestão de cada ex-presidente. A escolha por esse recorte temporal visa priorizar a vivência prática das entrevistadas dentro da EJ, valorizando o desenvolvimento de competências diretamente relacionadas à experiência de liderança. Assim, não será realizada uma análise aprofundada da conjuntura política, econômica e social do país ou do município, mas sim um enfoque direcionado à realidade institucional da EJ e ao percurso formativo de seus líderes.

## **1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

As EJs desempenham um papel fundamental na formação dos futuros profissionais. Elas se constituem em um espaço de desenvolvimento de carreira na graduação que possibilita aos acadêmicos a aplicação prática de conceitos teóricos estudados durante o curso, por meio de sua aplicação via oferta de serviços de qualidade para o mercado. Esse ambiente de aprendizagem proporciona aos estudantes uma aproximação com o mercado de trabalho. Tem-se o desenvolvimento das habilidades dos estudantes, bem como o aprimoramento de seus conhecimentos (Brasil Junior, 2012).

Nesse contexto, o comportamento empreendedor se faz presente, devido a identificação de oportunidades, riscos calculados e desenvolvimento de novas ideias, contribuindo para a resolução de problemas e necessidades. Esse percurso de desenvolvimento de habilidades e competências dentro das empresas juniores com impactos na vida profissional motiva a curiosidade e a possibilidade de aprender com as experiências vividas (Brasil Junior, 2012).

A Empresa Júnior Vale Verde SSA, completou 10 anos no dia 13 de junho de 2023. Enquanto presidente desta empresa nos anos de 2022 e 2023, foi observado por meio dos

trabalhos realizados na organização a sua importância para o crescimento e a formação da carreira do profissional gestor ambiental. Essa importância se destaca especialmente no desenvolvimento de competências e habilidades essenciais para a atuação na área, além da presença constante do espírito empreendedor nas atividades do dia a dia. Diante disso, justifica-se o interesse em identificar as habilidades e competências adquiridas pelos responsáveis pela gestão da Vale Verde SSA – seus ex-presidentes – e o impacto dessas experiências em suas trajetórias profissionais. Evidenciando, assim, a Empresa Júnior como um espaço de extensão complementar à formação profissional, contribuindo para reduzir lacunas na formação acadêmica, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de competências empreendedoras.

Para muitos estudantes, a EJ representa uma oportunidade de vivenciar na prática os desafios da profissão, oferecendo uma visão mais ampla e realista do mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, o curso de graduação fornece a base teórica e técnica que sustenta as ações desenvolvidas na EJ, criando uma relação de troca mútua. Essa integração entre teoria e prática potencializa a formação dos alunos, sobretudo daqueles que buscam caminhos alternativos de atuação, como o empreendedorismo ou a prestação de serviços ambientais, enriquecendo sua trajetória profissional e ampliando suas possibilidades de inserção no mercado.

A importância desse estudo encontra-se na identificação das competências e habilidades desenvolvidas durante o período de gestão dos ex-presidentes, no ambiente de aprendizagem da EJ. Por meio das experiências vividas, destaca-se a presença do comportamento empreendedor. A identificação das competências e habilidades desenvolvidas permitirá verificar a aderência ao Projeto Pedagógico do Curso (PPC), em relação ao perfil do profissional que se pretende formar.

A relevância deste estudo também se evidencia no cenário atual de atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), criando uma oportunidade propícia para a identificação de fragilidades na formação profissional dos egressos entrevistados. Os resultados obtidos podem servir como subsídio à comunidade acadêmica para refletir sobre a efetividade do currículo vigente, especialmente no que diz respeito à preparação para o mercado de trabalho. Ao considerar as experiências práticas vividas na Empresa Júnior, o estudo contribui para a proposição de melhorias no novo PPC, com atenção especial ao desenvolvimento do comportamento empreendedor e de competências técnicas e comportamentais demandadas pela atuação profissional. Trata-se, portanto, de um esforço para aproximar ainda mais o curso

da realidade do mundo do trabalho, fortalecendo a integração entre formação acadêmica e prática extensionista.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O PROFISSIONAL GESTOR AMBIENTAL E A OFERTA DE CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL**

No Brasil, a Lei nº 6.938 de 1981 estabelece a Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA) define meio ambiente como “*o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas*”. Nesta mesma legislação encontra-se também a definição de recursos naturais, como sendo “*a atmosfera, as águas interiores, superficiais e subterrâneas e os estuários, o mar territorial, o solo, o subsolo, os elementos da biosfera, a fauna e flora*” (PNMA, 1981).

À medida que a conscientização ambiental começou a crescer, a sociedade passou a perceber os problemas ambientais causados pela interferência humana na natureza sem as devidas medidas de controle e mitigação de danos ambientais (Jacobi, 2003).

Os problemas ambientais apresentam características bem particulares: cadeias de causalidade extensas, múltiplas, cumulativas e sinérgicas; responsabilidades divididas; caráter massivo e coletivo de degradações; comprometimento da qualidade dos ecossistemas, do estoque de recursos ambientais e da qualidade de vida” (Bursztyn & Bursztyn, 2012, p. 199).

O país possui uma legislação ambiental robusta advinda da Política Nacional do Meio Ambiente, que demanda o cumprimento de normas e ações específicas para mitigar impactos ambientais, o que amplia a relevância desse profissional em várias áreas (PNMA, 1981).

No Brasil, o profissional gestor ambiental desempenha um papel crucial na proteção e preservação do meio ambiente, isso porque a gestão ambiental é:

um conjunto de ações envolvendo políticas públicas, setor produtivo e sociedade civil, para garantir a sustentabilidade dos recursos ambientais, da qualidade de vida e do próprio processo de desenvolvimento, dentro de um complexo sistema de interações da humanidade com os ecossistemas” (Bursztyn & Bursztyn, 2012, p. 200).

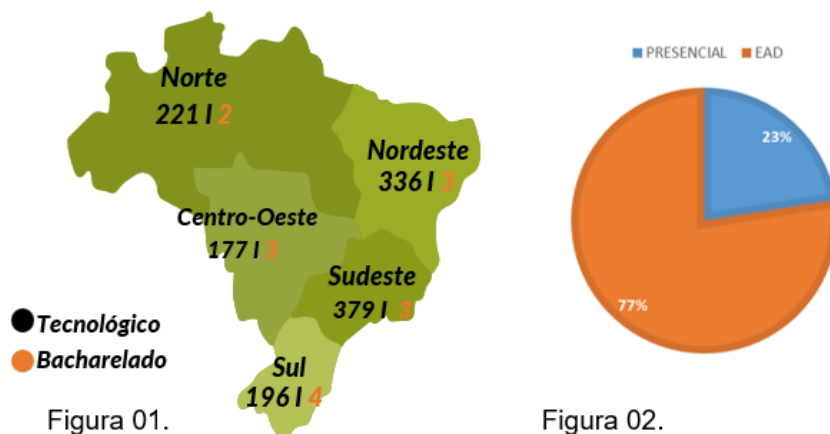
O primeiro curso de Gestão Ambiental fundado no Brasil surgiu na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq) da Universidade de São Paulo (USP), em 2002, no Campus Piracicaba (USP, 2007).

O curso de Gestão Ambiental apresenta uma abordagem multidisciplinar, integrando questões econômicas, gerenciais e sociais em sua grade curricular. Atendendo aos padrões

nacionais e internacionais, preparando profissionais para atuar em diversas organizações com foco em responsabilidade socioambiental, articulação, negociação e gestão ambiental (UFRRJ, 2013).

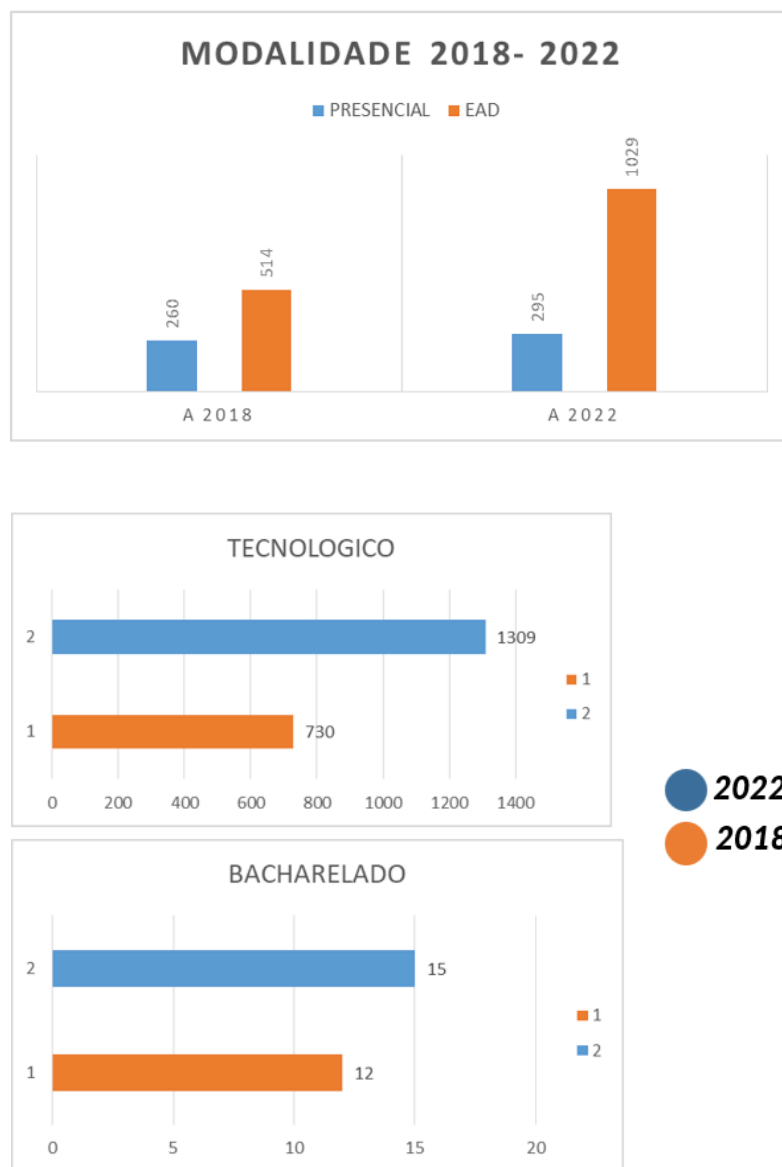
No período entre 2018 e 2022, registrou-se um expressivo aumento na oferta de cursos de graduação em Gestão Ambiental no Brasil, especialmente na modalidade de ensino a distância (EAD), como ilustrado na Figura 1. Essa expansão reflete o crescimento dos cursos tecnológicos oferecidos na modalidade EAD, que passaram a representar mais da metade do total de ofertas no período. Em 2022, especificamente, os cursos à distância corresponderam a 54,1% das vagas ofertadas, conforme dados apresentados por Rodrigues e colaboradoras (2023).

**IES do Brasil ofertantes do Curso em Gestão Ambiental**



**Figura 1:** Instituições de Ensino Superior (IES) com cursos de Gestão Ambiental. Fonte: Rodrigues, *et al.*, 2023.

A análise dos dados revela uma expressiva quantidade de cursos de graduação tecnológica em Gestão Ambiental no Brasil, com predominância da modalidade EAD, que representa 77% do total. Em contraste, os cursos presenciais apresentaram um crescimento modesto; parte deles, inclusive, encontra-se com status de ‘em extinção’ segundo registros disponíveis no site do e-Mec (Rodrigues *et al.*, 2023). Para Rodrigues, esse cenário evidencia a crescente relevância da temática ambiental, refletida no aumento da oferta de cursos, o que contribui para a democratização do acesso ao conhecimento sobre meio ambiente. A Figura 2, a seguir, apresenta uma comparação do número total de polos que oferecem cursos de Gestão Ambiental em todo o país.



**Figura 2:** Comparação do total de polos que oferecem cursos de gestão ambiental em todo o país. Fonte: Rodrigues *et al.*, 2023.

Nota-se que, nos últimos anos, a oferta de cursos na modalidade EAD nas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil expandiu-se consideravelmente, tornando o seu acesso mais democrático (Rodrigues *et al.*, 2023).

### 2.1.1 Oferta de Cursos de Graduação em Gestão Ambiental no estado do Rio de Janeiro

No contexto do estado do Rio de Janeiro, o panorama da graduação em Gestão Ambiental revela a predominância de instituições privadas, que correspondem à maioria das 104 IES registradas no *e-MEC*. O estudo também identificou um número expressivo de cursos

extintos, o que indica certa instabilidade institucional e possíveis obstáculos à consolidação dessa formação no cenário educacional do estado do Rio de Janeiro (Barros e Milward-de-Azevedo, 2025).

Barros e Milward-de-Azevedo (2025) observam que, no cenário de 2025, a oferta de cursos de graduação em Gestão Ambiental no estado do Rio de Janeiro é majoritariamente composta por cursos de tecnólogo, representando 97,33% das IES, enquanto apenas 2,67% oferecem cursos na modalidade bacharelado (Tabela 1), estes exclusivamente em instituições públicas. Isso evidencia uma tendência de formação mais técnica e de curta duração, em detrimento de formações mais generalistas e amplas, como o bacharelado como exposto pelas pesquisadoras.

Tipologia de Curso	Número de IES
Tecnólogo	73
Bacharelado	2

**Tabela 1:** Tipologia dos Cursos de Graduação em Gestão Ambiental/ RJ.  
Fonte: Barros & Milward-de-Azevedo, 2025.

Barros e Milward-de-Azevedo (2025) apontam que a maioria das IES que ofertam o curso na modalidade EAD, especialmente no setor privado, enquanto as públicas priorizam o ensino presencial (Tabela 2).

Modalidade de Ensino	Número de IES
Ensino Presencial	11
Ensino à Distância	64

**Tabela 2:** Modalidade de Ensino dos Cursos de Graduação em Gestão Ambiental/RJ.  
Fonte: Barros & Milward-de-Azevedo, 2025.

Essa tendência amplia o acesso ao ensino superior, mas também levanta questões sobre a qualidade da formação, sobretudo em áreas que exigem uma forte base técnica e prática. Segundo Barros e Milward-de-Azevedo (2025), *"esse avanço ao longo dos anos pode ser atribuído, em grande medida, ao contexto pós-pandêmico, que atuou como um catalisador para a consolidação da EAD"*. Dessa forma, embora a expansão da modalidade a distância represente uma importante estratégia de democratização do ensino, ela também exige atenção quanto à garantia da qualidade pedagógica, especialmente em cursos como o de Gestão Ambiental, onde a integração entre teoria e prática é essencial para a formação profissional efetiva.

### **2.1.2 Projeto Pedagógico do Curso de Graduação Bacharelado em Gestão Ambiental da UFRRJ**

O Projeto Pedagógico de Curso (PPC) é um documento fundamental que norteia a formação profissional oferecida pela instituição de ensino, estabelecendo diretrizes e objetivos que orientam o desenvolvimento acadêmico dos estudantes (UFRRJ, 2009). Desde o início do curso de graduação bacharelado em Gestão Ambiental da UFRRJ dois PPCs foram implementados, a primeira edição do PPC foi elaborada em 2009, marcando o início da estruturação curricular voltada para a formação de gestores ambientais (UFRRJ, 2009). Posteriormente, em 2013, o documento passou por uma atualização, visando adequar a proposta pedagógica às novas demandas acadêmicas e de mercado, bem como promover melhorias no processo de ensino-aprendizagem (UFRRJ, 2013). Um terceiro encontra-se atualmente em processo de construção.

### **2.1.3 Formação e Perfil Profissional de Gestão Ambiental na UFRRJ**

A partir da pesquisa documental realizada nos PPCs do curso de graduação bacharelado em Gestão Ambiental da UFRRJ, ofertado no campus Três Rios, foi possível estabelecer um recorte dos perfis profissionais identificados. O documento apresenta as atividades e atribuições que podem ser desenvolvidas por um gestor ambiental.

As competências do gestor ambiental surgem nesse cenário, uma vez que o exercício de cada atividade descrita no perfil profissional requer um conjunto articulado de competências, tanto gerenciais quanto específicas. Neste estudo, adota-se o conceito de competências proposto por Fleury e Fleury (2001), que as definem como a capacidade de mobilizar conhecimentos e habilidades de forma integrada e eficaz, especialmente no contexto do ambiente de trabalho.

O gestor ambiental é um profissional multidisciplinar capaz de desenvolver projetos de maior complexidade, capacitado para planejar e executar ações que visam os avanços científico e tecnológico, *“devendo permear suas ações com ética e solidariedade, enquanto ser humano, cidadão e profissional, buscando sempre maturidade, sensibilidade e equilíbrio no exercício da profissão”* (UFRRJ, 2013).

A proposta de formação profissional do gestor ambiental prevista no atual PPC é dada por diversas características como, diagnosticar e resolver problemas ambientais, trabalhar em equipes multidisciplinares e gerenciar processos participativos de organizações públicas e privadas, tendo em vista o cenário nacional e internacional, *“buscando a consolidação do*

*desenvolvimento sustentável, através da melhor integração entre as ações de conservação dos sistemas naturais, da harmonia entre as sociedades e as atividades humanas” (UFRRJ, 2013).*

Uma das principais diferenças entre os PPCs analisados refere-se à carga horária total e ao número de disciplinas ofertadas. O PPC de 2009, por exemplo, apresentava um descompasso com as diretrizes curriculares nacionais ao propor uma carga horária de 4.280 horas distribuídas em 54 disciplinas e atividades — quando, para cursos com duração de quatro anos, recomenda-se o limite de 3.200 horas (UFRRJ, 2013). Em contraste, o PPC de 2013 buscou alinhar-se às normativas vigentes ao reduzir tanto o número de disciplinas quanto a carga horária total, conforme ilustrado na Tabela 3.

**Tabela 3:** Comparativo de ordem acadêmica entre a proposta antiga e a nova para o Curso de Gestão Ambiental. Fonte: UFRRJ, 2013.

	<b>Crédito</b>	<b>Obrig.</b>	<b>AAGA</b>	<b>Estágio</b>	<b>ATCMP</b>	<b>Total</b>
	<b>Nº</b>	<b>Hora</b>	<b>Hora</b>	<b>Hora</b>	<b>Hora</b>	<b>Hora</b>
Matriz Antiga	244	3660	120	300	200	4280
Matriz Atual	162	2430	90	300	200	3020
Redução em %	50,6	50,6	0,0	0,0	0,0	40,7

Obrig.: Disciplinas Obrigatórias; AAGA: Atividades Acadêmicas em Gestão Ambiental. ATCMP: Atividades Acadêmicas Complementares - Deliberação.

Conforme exposto neste documento, tem-se que *“em termos gerais, o curso foi reduzido em cerca de 40%, em termos de carga horária total, e em mais de 50% em termos de créditos”* (UFRRJ, 2013). Atividades Acadêmicas em Gestão Ambiental (AAGA) também sofreram reduções em sua carga horária total.

No PPC de 2009 é possível notar um destaque a uma série de competências e habilidades relacionadas ao empreendedorismo destacadas, a seguir:

**Tomada de decisão:** o trabalho do Gestor Ambiental deve estar fundamentado na

capacidade de tomar decisões visando o uso apropriado, das técnicas de gestão para a melhor relação eficiência e eficácia. Para este fim, os Gestores Ambientais devem possuir competências para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, com base científica, técnica e humanista;

**Comunicação:** tendo em vista a temática da globalização, o Gestor Ambiental deve desenvolver tal habilidade. A comunicação envolve os aspectos verbais e não-verbais (escrita e leitura). Torna-se importante também o domínio de línguas estrangeiras e de tecnologias de comunicação e informação;

**Liderança:** O Gestor Ambiental deverá estar apto a assumir posições de liderança. Liderar envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento eficiente e eficaz. Contudo, liderar deve ser visto como um esforço coletivo organizado, legitimado e consciente;

**Iniciativa:** O egresso do curso de Gestão Ambiental deve ser próativo e capaz de se antecipar aos movimentos do mercado, buscando, através de ferramentas estratégicas, analisar os cenários (nacionais e internacionais) para identificação dos movimentos adequados para o sucesso das estratégias de gestão ambiental;

**Empreendedora:** O futuro Gestor Ambiental deve ter a capacidade de perceber lacunas do mercado e das organizações, de forma a criar produtos, serviços, processos, tecnologias, dentre outras para aprimorar e aperfeiçoar as práticas das organizações e estabelecer novos procedimentos para a boa gestão das organizações (UFRRJ, 2009).

Essas competências e habilidades como a liderança são cruciais para a formação de profissionais aptos a buscar soluções através do empreendedorismo (Brasil Júnior, 2012). No atual PPC também é destacada uma série de competências e habilidades, relacionadas a aplicação de conhecimento técnico científico destacadas, a seguir:

Identificar, construir, e determinar, através de técnicas e metodologias, os diversos níveis e problemas socioambientais e impactos econômicos existentes nos processos produtivos, nos conflitos pelo acesso e uso dos recursos ambientais e em todas as questões que implicam relações com o ambiente;

Desenvolver, implementar e documentar estudos de impacto ambiental (EIA) e relatórios de impacto ambiental (RIMA), bem como outros Estudos Ambientais necessários para o licenciamento de atividades ou empreendimentos. Implementar, certificar e auditar sistemas de gestão ambiental tipo série ISO 14000, FSC, entre outros;

Como nas grandes áreas do conhecimento, o profissional em Gestão terá o desafio de estruturar e conduzir pesquisas, planejamento, implantação, coordenação e controle de trabalhos nos campos das ciências ambientais (UFRRJ, 2013).

O mesmo PPC destaca que o profissional formado em Gestão Ambiental poderá atuar em diversos segmentos do mercado de trabalho, incluindo o setor produtivo, o setor governamental e o terceiro setor. No caso do terceiro setor, é ressaltada a possibilidade de inserção por meio de iniciativas empreendedoras, nas quais o gestor ambiental pode atuar como consultor ou administrador de organizações voltadas à proteção ambiental, à integração socioambiental, à responsabilidade ambiental e à ética, entre outras áreas de interesse coletivo (UFRRJ, 2013).

A partir do segundo semestre de 2022, a disciplina optativa *Empreendedorismo Socioambiental* passou a ser ofertada, com carga horária de 60 horas, sendo criada e ministrada pela Professora Dra. Julianne Alvim Milward de Azevedo. Sua ementa contempla temas como o conceito de empreendedorismo e do empreendedor, os antecedentes históricos do movimento empreendedor, características, tipos e habilidades empreendedoras, além de tópicos como gestão empreendedora, liderança, motivação, prática empreendedora e empreendedorismo socioambiental. Inclui ainda o desenvolvimento de habilidades sociais e a elaboração de planos de negócio, com ênfase no papel do empreendedorismo no contexto da gestão ambiental (UFRRJ, 2022). Contudo essa disciplina não se encontra no PPC vigente.

O conteúdo abordado é de suma importância para a formação de uma mentalidade empreendedora, especialmente entre os discentes que integram uma EJ. Constituído-se dessa forma em um “laboratório” para aplicação prática dos conhecimentos adquiridos (Brasil Júnior, 2012).

## **2.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES**

Segundo Vieira (2023), há diversos pontos de vista de vários autores que complementam sobre o conceito de competências, demonstrando que não há uma única definição. Para Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que versam sobre os conhecimentos adquiridos anteriormente. Para Fleury e Fleury (2004), as competências organizacionais formam-se a partir das competências individuais desenvolvidas no processo de aprendizagem e da exploração dos recursos organizacionais, sendo este o espectro conceitual utilizado nesta pesquisa.

Segundo o Conceito Nacional de Empresas Juniores – CNEJ – (Brasil júnior, 2011) a finalidade da empresa júnior é: “*desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada*”. Dentro desta ótica conceitual as EJs podem desempenhar um papel muito importante para a formação prática das competências e habilidades através da vivência empresarial (Brasil Junior, 2021).

Dentre tais competências e habilidades, tem-se a *Soft Skills* e *Hard Skills* que versam sobre uma série de características técnicas e emocionais identificadas nas interações com o ambiente de trabalho (Rainsbury *et al.*, 2002), e o mais recente *Green Skills* se tratando de características que envolvam a preservação e consciência acerca do meio ambiente (Coulter, 2023).

### **2.2.1 Soft Skills**

As *soft skills*, também conhecidas como competências comportamentais, têm ganhado cada vez mais destaque no ambiente organizacional. De acordo com Antunes e Spadoto (2021), pesquisas internacionais apontam que uma parcela significativa dos profissionais de recursos humanos considera essas habilidades essenciais para o sucesso das empresas, com índices ainda mais expressivos no Brasil. Além disso, estudos realizados pelo *World Economic Forum* (2020) apontam que essas competências são consideradas tão importantes quanto as *hard skills* no cotidiano do trabalho, especialmente após a pandemia, quando a capacidade de adaptação, comunicação e empatia tornou-se ainda mais valorizada pelas organizações.

De acordo com Swiatkiewicz (2014), *soft skills* envolvem os traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular e incentivar.

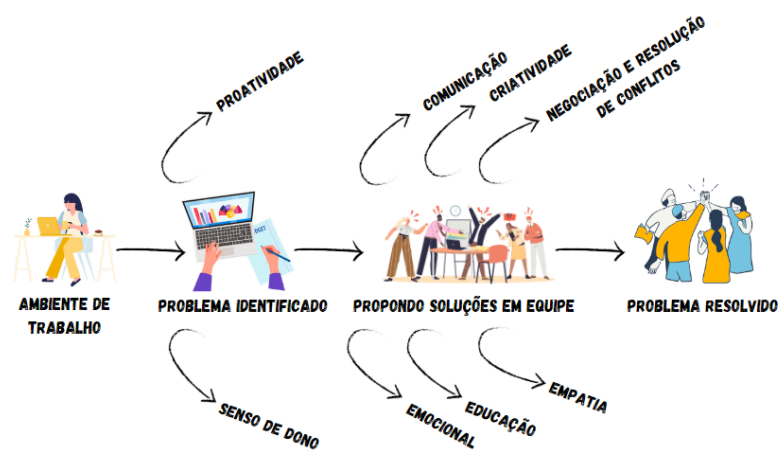
Soft skills são traços de caráter, atitudes e comportamentos – em vez de aptidões ou conhecimentos técnicos. (...) São as valências intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder (Robles, 2012 *apud* Travassos, 2019, p. 21).

Além dos conhecimentos técnicos específicos, cada vez mais exigidos em áreas especializadas, os profissionais contemporâneos também precisam desenvolver um conjunto

de competências interpessoais e comportamentais. De acordo com Neves *et al.* (2015), destacam-se a capacidade de adaptação, iniciativa, autonomia, comunicação eficaz, liderança, trabalho em equipe, controle emocional, resolução de conflitos, organização, tomada de decisão e criatividade, que são fundamentais para lidar com os desafios do ambiente organizacional.

As soft skills são uma parte essencial dos processos de busca, atração e retenção no mercado de trabalho. Habilidades bem desenvolvidas de apresentação, capacidade de networking e consciência sobre etiqueta profissional podem contribuir significativamente para um melhor desempenho profissional. Aprimorar competências como resolução de conflitos, solução de problemas e atendimento ao cliente pode fortalecer os relacionamentos com colegas, fornecedores e demais contatos profissionais. Em última análise, soft skills bem construídas também auxiliam no aumento da autoconfiança — uma característica fundamental no mundo dos negócios (Padmaja, 2012, tradução nossa).

No mercado de trabalho, cada vez mais colaborativo e orientado para o trabalho em equipe, as *soft skills* desempenham um papel crucial na construção de relacionamentos interpessoais, sendo essas habilidades fundamentais para a eficácia no ambiente de trabalho (Neves *et al.*, 2015). A comunicação, empatia e resolução de conflitos estimulam a colaboração e a produtividade, como pode ser observado na Figura 3.



**Figura 3:** Exemplos de habilidades de *Soft Skills*. (Elaboração do autor)

Segundo Padmaja (2012), às habilidades interpessoais, também conhecidas como *interpersonal skills* ou *life skills*, são essenciais para que o indivíduo se relacione bem com outras pessoas, seja em contextos individuais ou em grupo. No ambiente profissional, essas competências são altamente valorizadas, pois permitem uma comunicação eficaz com colegas, clientes e fornecedores.

Entre os principais elementos que compõem as habilidades interpessoais, destacam-se: a inteligência emocional, que envolve reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e as dos outros; a capacidade de negociar, influenciar e persuadir, promovendo soluções positivas para diferentes situações; e a habilidade de resolver conflitos de forma construtiva, mesmo que essa última seja frequentemente subestimada até que problemas ocorram (Andrade, 2016). Tais competências contribuem diretamente para a construção de relações profissionais mais saudáveis e produtivas (*World Economic Forum*, 2020).

### 2.2.2 Hard Skills

O termo *hard*, em inglês, pode ser traduzido como "duro" ou "difícil". Assim, a expressão *hard skills* refere-se a "habilidades técnicas" ou "habilidades duras". No contexto organizacional, *hard skills* englobam os conhecimentos técnicos que podem ser comprovados por meio de certificados, cursos profissionalizantes, treinamentos corporativos, formação acadêmica, avaliações práticas, entre outros instrumentos. Trata-se, portanto, da dimensão objetiva e mensurável das competências de um indivíduo (Carneiro, 2024).

As *hard skills* compreendem os conhecimentos técnicos essenciais para a realização de um trabalho, obtidos por meio da formação profissional e acadêmica, além da experiência adquirida na execução das funções e nos procedimentos administrativos da organização. Relacionam-se com aspectos objetivos do currículo, como a formação acadêmica, experiências anteriores, nível de especialização, proficiência em idiomas e domínio de ferramentas ou softwares específicos e, já foram considerados os principais requisitos para o sucesso profissional (Robles, 2012).

Conforme Travassos (2019), *hard skills* são competências que podem ser aprendidas e quantificadas, tangíveis, mensuráveis e comprovadas, através de um diploma acadêmico, por exemplo. Estas habilidades técnicas podem ser aprendidas na sala de aula ou até mesmo no local de trabalho, "*Hard skills são habilidades associadas aos aspectos técnicos da execução de uma função e geralmente envolvem a aquisição de conhecimento.*" (Rainsbury *et al.*, 2002, tradução nossa), como ilustradas na Figura 4.



**Figura 4:** Exemplos de habilidades de *Hard Skills*. (Elaboração do autor)

As *hard skills* exercem influência significativa sobre os indicadores de desempenho profissional, não apenas pela profundidade do conhecimento técnico envolvido, mas também pelo efeito gerado quando o colaborador ocupa uma posição estratégica dentro da organização. Nesse contexto, tais competências contribuem diretamente para a eficiência na execução das atividades e no alcance dos resultados esperados (Hendarman e Cantner, 2018).

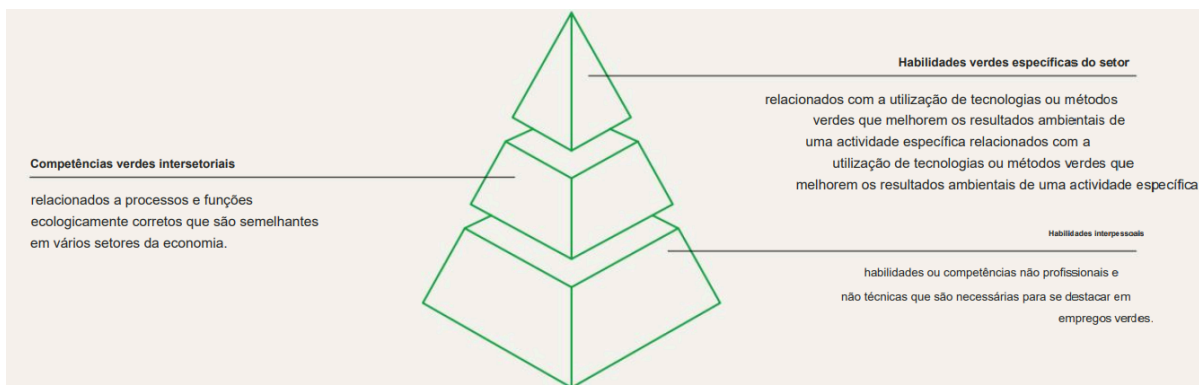
### 2.2.3 Green Skills

Segundo Coulter (2024), a definição de competências verdes ainda carece de maior precisão conceitual, sendo adotadas descrições amplas por organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI) e a União Europeia, o que exige um quadro mais claro para classificações e políticas eficazes.

O conceito de *Green Skills* ainda não é claramente definido, porém diversos autores possuem semelhanças em definições sobre o tema. “*Em geral, habilidades verdes são consideradas habilidades para a sustentabilidade, que estão relacionadas às habilidades técnicas, conhecimentos, valores e atitudes necessários na força de trabalho para desenvolver e apoiar uma sociedade e ecossistema sustentável.*” (McDonald et al., 2012 *apud* Sern et al., 2018, tradução nossa).

Para Silva (2023) o conceito de *green skills* ou “habilidades verdes” refere-se a um conjunto de conhecimentos, capacidades técnicas e atitudes voltadas à preservação ambiental e à promoção da sustentabilidade, especialmente no contexto de uma economia verde comprometida com o equilíbrio ecológico e o uso consciente dos recursos naturais.

O relatório *Green skills are still broadly defined, making it difficult to identify their scope and purpose within employment and policy frameworks* (Coulter et al., 2024) apresenta uma classificação das habilidades verdes em três níveis distintos, conforme ilustrado na Figura 5.



**Figura 5:** Habilidades e competências - *Green Skills* (Coulter, 2024, tradução nossa)

Esta estrutura em forma de pirâmide organiza as competências verdes de forma hierárquica, permitindo compreender a amplitude e especificidade necessárias para o desempenho em empregos voltados à sustentabilidade ambiental.

Na base da pirâmide, encontram-se as habilidades interpessoais, que englobam competências não técnicas, como comunicação, trabalho em equipe e pensamento crítico, fundamentais para qualquer função verde. O nível intermediário representa as competências verdes intersetoriais, aplicáveis em múltiplos setores da economia, voltadas a processos ambientalmente corretos comuns. No topo, estão as habilidades verdes específicas do setor, associadas à aplicação direta de tecnologias ou métodos verdes em áreas técnicas específicas, como energia renovável, agricultura sustentável ou gestão de resíduos.

Essa estrutura evidencia a necessidade de um conjunto de competências amplas e complementares, que combinam o conhecimento técnico com habilidades comportamentais, para atender às demandas da economia verde (Coulter, 2024).

#### 2.2.4 Dimensões Comuns e Específicas das Competências

No mercado de trabalho os profissionais podem apresentar uma série de combinações destas habilidades e utilizadas de forma conjunta, a fim de solucionar os problemas tanto de caráter técnico como social. A *CIS Assessment* (2019) realizou a diferenciação entre as *Soft Skills* e *Hard Skills*, conforme pode ser verificado na Figura 6.



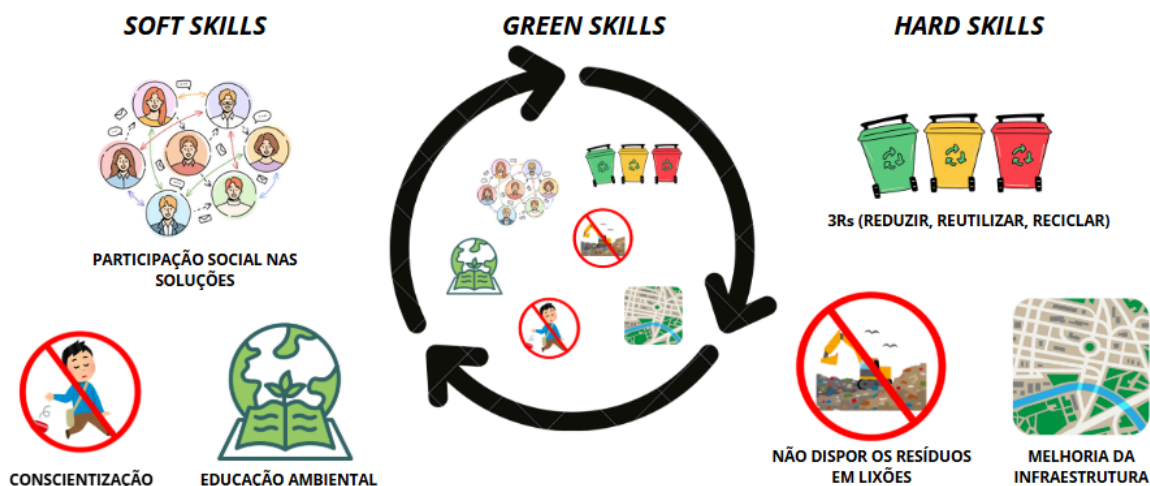
**Figura 6:** *Soft Skills x Hard Skills (CIS Assessment, 2019).*

Quando analisadas de forma individual, pode-se identificar o perfil característico de um profissional, como por exemplo, se ele possui facilidade em se relacionar com companheiros de trabalho ou se possui características mais analíticas para resolução de problemas técnicos, cabendo às empresas e organizações a melhor alocação possível para este profissional.

Hard skills são habilidades associadas aos aspectos técnicos da execução de uma função e geralmente envolvem a aquisição de conhecimento. (...) Soft skills são frequentemente referidas como habilidades interpessoais, humanas, comportamentais ou sociais, com ênfase no comportamento pessoal e na gestão das relações entre as pessoas (Rainsbury *et al.*, 2002, tradução nossa).

No contexto do meio ambiente este grupo de competências podem ser utilizadas em conjunto por estes profissionais, tendo em vista que o meio ambiente envolve questões de interdisciplinaridade, cabendo ao profissional abordar o problema da melhor maneira possível, como ilustrado na Figura 7.

## CORRELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA PROMOÇÃO DE SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS AMBIENTAIS



**Figura 7:** Correlações das competências e habilidades na promoção de soluções para problemas ambientais (Elaboração do autor).

De acordo com Conde, Codognotto e Stachiw (2014), a adoção de aterros sanitários surgiu como alternativa viável para reduzir os impactos ambientais gerados pelo descarte inadequado dos resíduos sólidos urbanos. Com o fortalecimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), por meio da Lei nº 12.305/2010, foi estabelecida a extinção dos lixões e aterros controlados até 2014, reforçando a necessidade de soluções mais seguras e ambientalmente adequadas. Nesse contexto, os aterros sanitários são reconhecidos, conforme a ABNT, como técnica que oferece menor risco à saúde pública e ao meio ambiente.

Para Padmaja (2012) às Soft Skills são habilidades que versam sobre a resolução de conflitos e comunicação. Podendo ser utilizada na promoção da participação social acerca da resolução de problemas. Para Jacobi (2003) a Educação Ambiental tem um papel fundamental na conscientização ambiental, o que torna um mecanismo de participação social na implementação de soluções acerca dos problemas ambientais.

Para Travassos (2019) as Hard Skills são as habilidades de carácter mais técnico, sendo comumente associado à aquisição de conhecimento acerca de um tema. Neste contexto o uso de tecnologias de aterros sanitários para acondicionamento dos rejeitos de forma ambientalmente adequada, acompanhada de adoção de políticas de Redução, Reutilização e Reciclagem, podem ser a solução para este problema (Conde *et al*, 2014).

Para Coulter (2024) as *Green Skills* são um ramo de habilidades interpessoais (*Soft skills*) e técnicas (*Hard skills*), que conversam entre si na busca de promover soluções sustentáveis acerca de diversos temas.

### **2.3 EMPREENDEDORISMO**

O termo ‘empreendedor’ tem suas raízes no francês ‘*entrepreneur*’, que deriva do verbo ‘*entreprendre*’. Este verbo, em francês, carrega o significado de assumir uma responsabilidade, comprometer-se com uma tarefa ou empreender a realização de um projeto. Assim, o conceito de empreendedorismo está intrinsecamente ligado à ideia de se encarregar de iniciar e desenvolver novas iniciativas (Milward-de-Azevedo & Cunha, 2003).

Os economistas Richard Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803) adotaram o termo para identificar pessoas dispostas a assumir riscos, enfrentar incertezas e realizar inovações na criação de novos negócios, conforme discutido por Souza (2001). A partir da publicação da *Teoria do Desenvolvimento Econômico* de Schumpeter em 1911, o conceito de empreendedorismo foi ainda mais ampliado, passando a ser associado à inovação e ao desenvolvimento econômico.

Para Schumpeter, a essência do empreendedorismo está na percepção e no aprimoramento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos naturais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações (Schumpeter, 1978 *apud*: Souza, 2001).

Segundo Chiavenato (2014), as organizações representam a invenção mais sofisticada da história da humanidade, pois, todos os avanços tecnológicos e empíricos de uma sociedade se dão dentro de organizações sejam elas escolas, universidades, comércios, ONG s e empresas.

De acordo com Chiavenato (2014) e Souza (2001), pode-se entender que organizações são estruturas sociais formadas por um grupo de indivíduos que trabalham juntos para atingir objetivos comuns. Elas são essenciais para o funcionamento e desenvolvimento das sociedades modernas, desempenhando papéis cruciais em diversos aspectos da vida econômica, social e cultural.

De acordo com Dornelas (2014), o conceito de empreendedorismo no Brasil foi muito difundido no final da década de 1990. Essa discussão acerca deste tema se deu por conta da necessidade da criação de pequenas empresas duradouras, que se adaptassem às crises e ao

fenômeno da globalização. Isso com o intento de se buscar alternativas de aumentar a competitividade e reduzir os custos para se manter no mercado.

O empreendedorismo desempenha um papel crucial no crescimento econômico mundial, alimentando a inovação, criando empregos e gerando crescimento. De acordo com Marques e Moreira (2011), o empreendedorismo representa uma das rotas viáveis de ingresso no mercado de trabalho. Segundo os autores, o empreendedorismo pode se configurar como uma alternativa adicional de transição profissional, significativa para os jovens com qualificações superiores. Desse modo, lançando desafios às IES, para o fomento do *mindset* empreendedor e uma cultura de inovação em seus estudantes.

Seguindo as definições e conceitos apresentados por estes autores vemos que o empreendedorismo vai muito além de simplesmente começar um negócio. Envolve uma mentalidade e um conjunto de características únicas que incluem a criatividade principalmente para desenvolver novos produtos, serviços ou processos que se destacam no mercado (Brasil Junior, 2012).

De acordo com Dolabela (1999), o êxito de um empreendimento está intimamente ligado às qualidades e ações de seus empreendedores, que integram habilidades, conhecimento e perseverança. Esses elementos são fundamentais não apenas para a sobrevivência do negócio, mas também para seu crescimento, evolução e sucesso no mercado. Em particular, para empresas de menor porte, as características pessoais dos empreendedores desempenham um papel decisivo no progresso e na consolidação do empreendimento. *"As características do empreendedor, suas atitudes e comportamento são os fatores que o conduzem ao sucesso"* (Dolabela, 1999).

Para o empreendedor, o ser é mais importante que o saber. A empresa é a materialização dos nossos sonhos. É a projeção da nossa imagem interior, do nosso íntimo, do nosso ser em sua forma total. O estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Sob este prisma, o Empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana (...) (Dolabela, 1999).

Dolabela (1999) também destaca que o sucesso empresarial não se resume apenas ao desenvolvimento de habilidades técnicas, como finanças e *marketing*. Ele ainda enfatiza que as atitudes empreendedoras desempenham um papel igualmente crucial. Neste contexto convém destacar uma tipologia chamada intraempreendedorismo que versa sobre as características de um empreendedor encontradas em seus colaboradores.

### 2.3.1 Intraempreendedorismo

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023), o intraempreendedorismo se refere à atitude e prática de adotar uma mentalidade empreendedora dentro de uma empresa já estabelecida. O principal propósito de um intraempreendedor é encontrar soluções e aprimorar problemas existentes na organização onde trabalha. Esse tipo de abordagem pode ter um impacto considerável, promovendo inovação, crescimento e aumento da eficiência na empresa. À vista disso, o intraempreendedor é, *“aquele que arregança as mangas e faz o que é preciso ser feito. Solicitam a ajuda de outros, independentemente de estarem trabalhando com ideia própria ou criando a partir da ideia de outra pessoa, eles são os sonhadores que agem”* (Pinchot e Pellman, 2007).

Sendo um profissional que não se intimida com os riscos e a possibilidade de insucesso, desenvolvendo e compartilhando ideias, focando em melhorias contínuas, incentivando os demais e empenhando-se contra a estagnação de seu setor e empresa (SEBRAE, 2023).

De acordo com Felício (2013), a insatisfação daqueles que estão constantemente buscando melhorias do estado atual das coisas é uma qualidade intrínseca de todo empreendedor interno. Ainda segundo este pesquisador a postura de agir como "proprietário do negócio" leva esse tipo de profissional a buscar as melhores abordagens e técnicas, visando sempre o aprimoramento. O intraempreendedor também se esforça para se capacitar a fim de enfrentar seus desafios e enxerga nas atividades cotidianas oportunidades que podem ser integradas ao seu trabalho. Ele é, sobretudo, audacioso e extremamente criativo.

De acordo Felício (2013), além de todas essas qualidades, o elemento crucial é o *mindset* empreendedor. Isso nos leva a reconhecer que a maioria desses colaboradores empreendedores não compartilha do mesmo desejo de iniciar um empreendimento próprio, ao contrário de outros. Para esses profissionais, contribuir para o sucesso da empresa, receber uma remuneração competitiva e alcançar reconhecimento dentro da organização são metas tão relevantes quanto o estabelecimento de um negócio próprio.

Portanto, para os novos ingressantes no mercado de trabalho amplamente concorrido, ter tais características intraempreendedoras se torna um diferencial, tornando as EJs os locais fundamentais para o desenvolvimento deste futuro atuante no mercado de trabalho e que hoje se encontra em processo de formação acadêmica (Brasil Júnior, 2012).

## 2.4 EMPRESA JÚNIOR

Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (2020), uma EJ é uma organização formada por estudantes universitários que buscam aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula. Essas empresas são geralmente vinculadas a instituições de ensino superior e operam como entidades sem fins lucrativos. As EJs têm como objetivo ofertar serviços de consultoria e projetos nas áreas de atuação dos cursos dos estudantes envolvidos. Proporcionando, assim, uma oportunidade única para os estudantes desenvolverem habilidades empresariais, como gestão, liderança, trabalho em equipe, comunicação e negociação. Isso enquanto realizam projetos reais para clientes reais. Essas experiências práticas complementam a formação acadêmica e preparam os estudantes para o mundo de trabalho.

A Lei Federal nº 13.267, Art 2º, sancionada no dia 6 de abril de 2016, concedeu às EJs um ato normativo que as protege em cenário nacional:

Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

I. Proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor;

II. Aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;

III. Estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;

IV. Melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão;

V. Proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissional por meio da adequada assistência de professores e especialistas;

VI. Intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;

VII. Promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados. (BRASIL, 2016, Art. 5º).

De acordo com a Confederação Brasileira de Empresas Juniores a Brasil Júnior (2023), o Selo Empresa Júnior (Selo EJ) e o Selo Federação são produtos da Brasil Júnior que têm o objetivo de resguardar a rede contra problemas jurídicos e fiscais básicos. Além de assegurar a preservação do conceito nacional de Empresa Júnior e a observância da Lei nº 13.267/16.

Ainda de acordo com a Brasil Júnior (2017) os critérios avaliados pelo Selo EJ envolvem o Cumprimento do Conceito Nacional de Empresa Júnior, Cumprimento do Código de Ética do Movimento Empresa Júnior (2015), Observância do Código Civil de 2002, art. 46 e art. 53 ao art. 61, Assinatura e registro em Cartório.

Para a obtenção deste Selo EJ é necessário que as EJs disponham manualmente no Portal Brasil Júnior, os seguintes documentos: estatuto social, a ata de eleição e posse da gestão em exercício, ficha cadastral da pessoa jurídica (FCPF), cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), Certidão Negativa de Débitos relativos aos tributos federais (CND federal), certidão negativa de débitos municipais (CND municipal), relação anual de informações sociais (rais negativa), comprovante de conta bancária ativo, livro diário, contrato de prestação de serviço, nota fiscal, declaração de infraestrutura, declaração e termo de voluntariado, comprovante de reconhecimento da instituição de ensino superior.

Após a inclusão desses documentos no Portal Brasil Júnior, ocorre a análise por parte das Federações Estaduais de suas respectivas EJs. Ao final desta análise e não cabendo devidas correções por parte da EJ, é concedido o Selo EJ, sendo necessário renová-lo anualmente, com o objetivo de manter os documentos da EJ sempre atualizados.

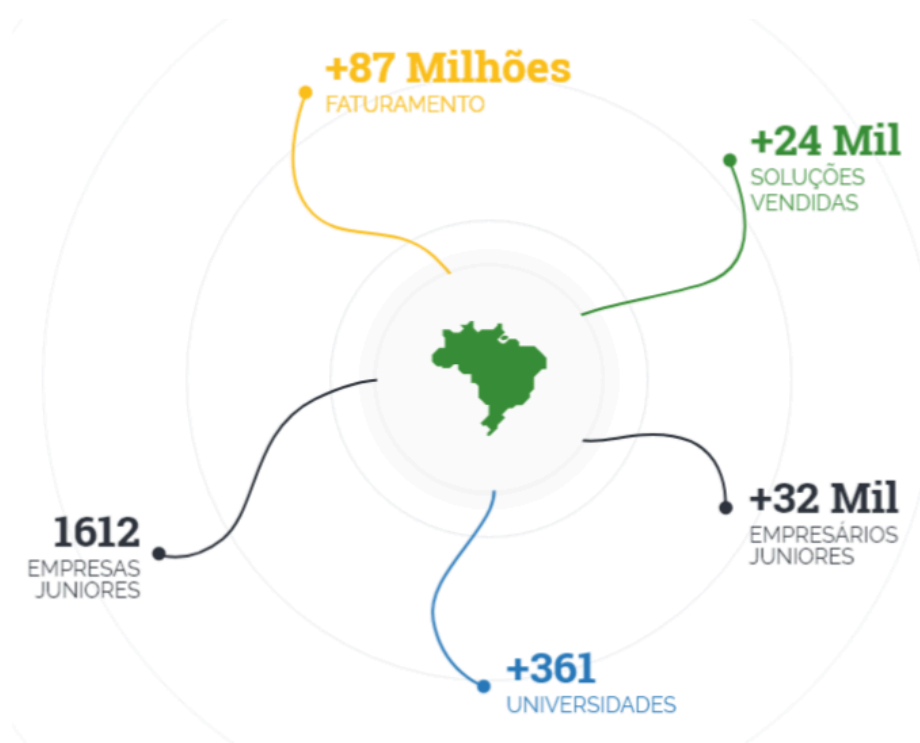
#### **2.4.1 Movimento Empresa Júnior no Brasil**

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil é uma iniciativa que remonta à década de 1980, quando as primeiras EJs foram fundadas no país. Inspirado na *Junior Enterprise*, criada na França na década de 1960, o MEJ brasileiro nasceu com o objetivo de promover o empreendedorismo entre os estudantes universitários, oferecendo a eles a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Para alcançar estes objetivos, a Brasil Júnior implementou o Planejamento Estratégico da Rede (PE da Rede), sendo o principal referencial estratégico para as EJs em todo o país (Brasil Junior, 2021). O planejamento estratégico é crucial para a gestão moderna das

organizações. É uma das principais funções administrativas através da qual os gestores estabelecem os parâmetros que guiarão a organização, orientando a liderança e o controle das atividades. Seu objetivo é proporcionar aos gestores e equipes uma ferramenta que os capacite com informações para decisões, permitindo uma atuação proativa ao antecipar mudanças no mercado onde operam (Fava, 2002).

A adoção do PE da Rede proporcionou às EJs o desenvolvimento do empreendedorismo no país com metas e objetivos claros. Isso auxilia na formação de futuros colaboradores e lideranças em suas áreas de atuação. Na Figura 8 tem-se a exposição dos resultados da rede para o ano de 2022.



**Figura 8:** Resultados da Rede até o ano de 2022. Fonte: Portal Brasil Junior.

Segundo os dados da Brasil Junior (2023), tem-se que “*desde 2010, o MEJ já impactou mais de R\$ 70.000.000,00 na economia brasileira, que são integralmente reinvestidos na educação empreendedora dos estudantes*”. Esses resultados impactam não apenas os estudantes envolvidos. Mas, também, as empresas, as instituições de ensino e a sociedade como um todo, promovendo o desenvolvimento econômico, social e cultural do país.

O Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) organizado pela Brasil Júnior, em parceria com a Federação Estadual de Empresas Juniores do estado que sediará o evento, se

constitui no maior evento do MEJ no Brasil e representa um marco importante na agenda anual das EJs e seus membros. Este evento reúne milhares de estudantes empreendedores de todo o país para uma experiência única de aprendizado, *networking*, inspiração e celebração do empreendedorismo estudantil.

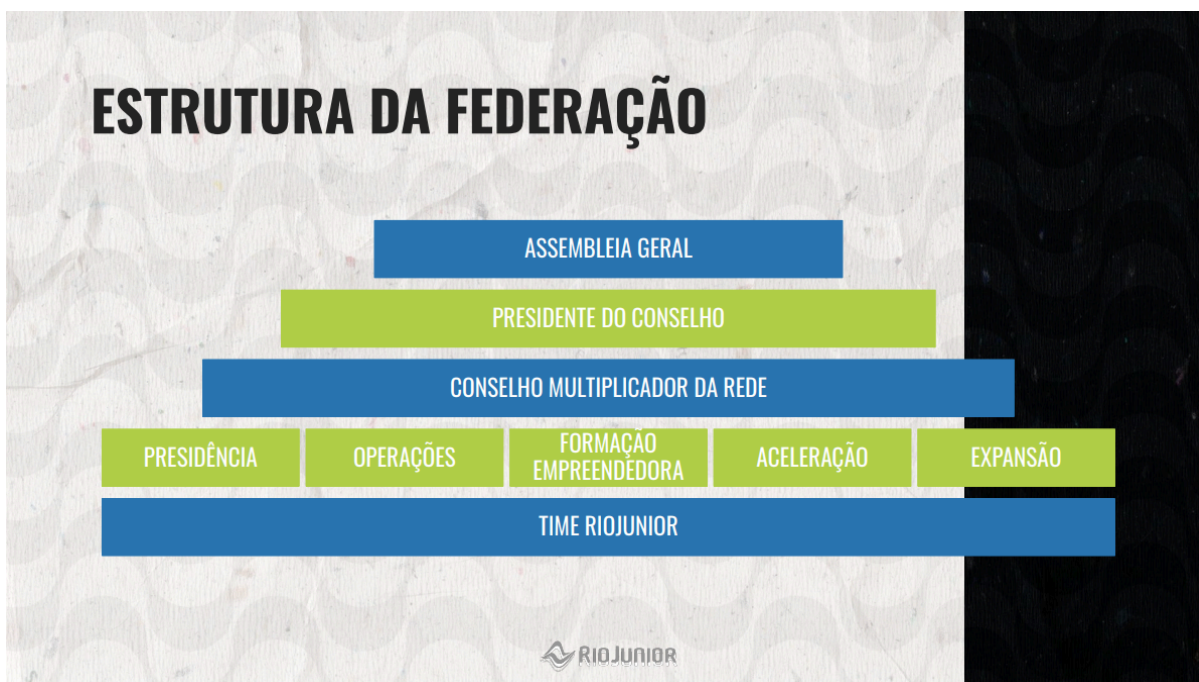
Durante o evento, são premiados as EJs e os membros que se destacaram em diferentes categorias, como: inovação, impacto social, gestão e empreendedorismo. Essa premiação é uma forma de valorizar e incentivar o trabalho desenvolvido, além de promover a excelência e a qualidade no movimento.

#### **2.4.2 Movimento Empresa Júnior no Estado do Rio de Janeiro**

Fundada em 1998 na cidade do Rio de Janeiro, a RioJunior é a Federação de Empresas Juniores do Estado do Rio de Janeiro que representa e fomenta o desenvolvimento das EJs no estado. Sua origem acompanha a evolução do MEJ em nível nacional. As primeiras EJs foram criadas em instituições de ensino superior do estado, inspiradas pelo sucesso e pelos benefícios observados em outras regiões do Brasil (RioJunior, 2024).

Com o passar dos anos, o MEJ no Rio de Janeiro se expandiu, agregando cada vez mais estudantes universitários interessados em vivenciar a experiência empreendedora ainda durante a graduação. Segundo a RioJunior (2024), a federação promove a capacitação, interação e integração entre as EJs, além de representá-las em nível estadual e nacional, viabilizando projetos e oportunidades para seus membros. A RioJunior é responsável por incentivar a formação de novas empresas juniores e garantir o crescimento e desenvolvimento dessas organizações.

O sistema de gestão da RioJunior engloba todas as práticas, processos e estruturas que alinham a organização à sua cultura e estratégia. Isso inclui seu planejamento estratégico, que abrange: a cultura organizacional, referenciais estratégicos e mapa estratégico; o planejamento, orçamento e revisão; a estrutura organizacional; a jornada do time; os processos básicos; e as plataformas utilizadas pela organização. Esses elementos estão representados de forma esquemática na Figura 9, a seguir (RioJunior, 2021).



**Figura 9:** Estrutura organizacional da Federação. Fonte: RioJunior, 2021

A estrutura organizacional da federação apresenta características semelhantes às de organizações multiplicadoras, uma vez que visa o fortalecimento de setores estratégicos por meio da criação de redes de apoio, parcerias institucionais, capacitações, eventos, reuniões e investimentos (RioJunior, 2024). Os setores e cargos da RioJunior com base na experiência direta do autor enquanto conselheiro da organização, complementada por observações e anotações realizadas durante o período de atuação encontram-se anexado neste trabalho. Cabe observar que cada setor da federação desenvolve um papel crucial para o desenvolvimento da rede, tendo cada setor, suas metas anuais, que visam ampliar a rede e desenvolver espírito empreendedor nas universidades do país.

### 2.4.3 Empreendedorismo nas Empresas Juniores

A necessidade de as empresas se manterem competitivas impulsiona a busca por pesquisa para criar novos produtos ou serviços. As universidades, por sua vez, são centros de pesquisa equipados com laboratórios, recursos avançados, e um corpo docente experiente. Elas oferecem o ambiente ideal para que pesquisadores e técnicos desenvolvam suas experiências (CUNHA, 2011).

Dessa maneira a EJ possibilita ao acadêmico oportunidade de aprendizagem além do espaço de sala de aula. Assim, tem-se o uso dos conceitos, colocando em prática o que

aprendeu ou está aprendendo em sua graduação (Luna, 2014). Dentro de uma EJ, o seu membro terá a oportunidade de realizar projetos, tendo como base os assuntos tratados durante o curso de graduação, oferecendo serviços para clientes reais do mercado. Desse modo, colocando em prática todo o aprendizado teórico da sala de aula, desenvolvendo habilidades técnicas e trazendo muita experiência (Brasil Júnior, 2024).

Uma das principais atividades das EJs é a realização de projetos de consultoria para as organizações. Nesses projetos, os membros têm a oportunidade de identificar problemas, analisar cenários, propor soluções e implementar estratégias para melhorar o desempenho e a competitividade dos clientes. Isso requer habilidades empreendedoras, como criatividade, análise de mercado, identificação de oportunidades e tomada de decisão (Brasil Júnior, 2012).

Segundo a Brasil Júnior (2021) a resiliência e a persistência são um dos principais valores do Movimento Empresa Júnior (MEJ), visto que os membros das EJs estão constantemente lidando com desafios e obstáculos, e é por isso que é tão importante desenvolver a capacidade de superar adversidades, aprender com os fracassos e seguir em frente com determinação e otimismo.

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

#### **3.1 ÁREA DE ESTUDO**

O estado do Rio de Janeiro está situado na região Sudeste do Brasil e ocupa uma área de 43.750,425 km<sup>2</sup>. É o terceiro estado mais populoso dessa região, com uma população estimada em 17.463.349 pessoas e uma densidade demográfica de 365,23 habitantes por quilômetro quadrado, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). Historicamente significativo, o Rio de Janeiro foi a capital do Brasil de 1763 a 1960 (Câmara dos Deputados, 2022).

O Estado tem um Índice de Desenvolvimento Humano<sup>1</sup> (IDH) de 0,761 e um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$753.824 milhões (IBGE, 2020). *“De acordo com o relatório, O Brasil aparece na 84ª colocação com um IDH de 0,786 (em uma escala de 0,000 a 1,000), um índice considerado de desenvolvimento alto. Em relação a 2022, o IDH do país cresceu 0,77% porque o índice era de 0,780 (ajustado este ano)”* (GOV, 2025).

Os indicadores de IDH e PIB da região evidenciam aspectos estruturais e econômicos que influenciam diretamente tanto a formação profissional quanto a atuação da Empresa

---

<sup>1</sup> O Índice de Desenvolvimento Humano – IDH – é uma medida resumida do progresso de longo prazo levando-se em conta três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde.

Júnior Vale Verde SSA. Um contexto de desenvolvimento humano elevado e economia consolidada pode favorecer a realização de projetos locais e ampliar as oportunidades de inserção profissional dos egressos. Esses fatores dialogam com os relatos das ex-presidentes ao apontarem como o ambiente externo, social e econômico impactam as possibilidades de atuação da EJ e, conseqüentemente, a construção de competências práticas, técnicas e empreendedoras durante a graduação. Dessa forma, a conjuntura regional não apenas condiciona a prática extensionista, como também reforça a importância da EJ como ponte entre o curso de Gestão Ambiental e as demandas reais do território. O Estado do Rio é composto por 92 municípios, organizados em oito regiões administrativas (Figura 10).



**Figura 10:** Regiões de governo e municípios do Estado do Rio de Janeiro.  
Fonte: CEPERJ (2019).

Essa divisão foi estabelecida pela Lei nº 1.227 de 1987, que aprovou o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social para o período de 1988 a 1991. As regiões são denominadas: Região Metropolitana, Noroeste Fluminense, Norte Fluminense, Baixadas Litorâneas, Serrana, Centro-Sul Fluminense, Médio Paraíba e Costa Verde (CEPERJ, 2022). A Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais, EJ do curso de bacharelado em Gestão Ambiental da UFRRJ, encontra-se localizada no município de Três Rios, situada na região Centro Sul-Fluminense.

Na Tabela 4, que reúne dados referentes à área territorial, população total, densidade demográfica e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) dos municípios que compõem a Região Centro-Sul Fluminense do estado do Rio de Janeiro. Essas informações, obtidas a partir do censo de 2021 do IBGE, permitem uma análise comparativa entre os municípios da região, fornecendo subsídios importantes para a compreensão das características socioeconômicas e espaciais locais. A densidade populacional e o IDHM, por exemplo, são indicadores que contribuem para avaliar o grau de urbanização, qualidade de vida e potencial de desenvolvimento de cada município, elementos fundamentais para o planejamento de políticas públicas e ações voltadas à sustentabilidade regional.

**Tabela 4:** Área territorial, número de habitantes, densidade demográfica e IDHM dos Municípios da Região Centro-Sul no Estado do Rio de Janeiro. Fonte: IBGE (2022).

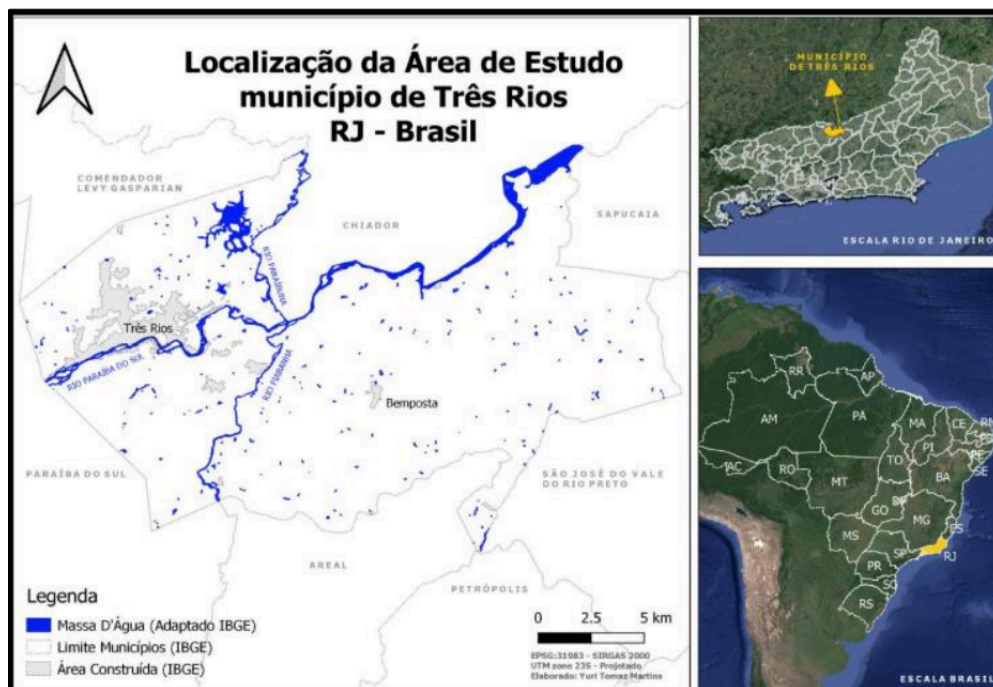
<b>Municípios</b>	<b>Área</b>	<b>População (pessoas)</b>	<b>Densidade Demográfica (hab/Km<sup>2</sup>)</b>	<b>IDHM</b>
Areal	110,724	11.423	102,99	0,684
Comendador Levy Gasparian	108,639	8.180	76,53	0,685
Engenheiro Paulo de Frontin	139,381	13.237	99,57	0,722
Mendes	95,324	17.935	184,83	0,736
Miguel Pereira	287,933	24.642	85,21	0,745
Paraíba do Sul	571,118	41.084	70,77	0,702
Paty do Alferes	314,341	26.359	82,68	0,671
Sapucaia	540,673	17.525	32,35	0,675
Três Rios	322,843	77.432	237,24	0,725
Vassouras	536,073	34.410	63,94	0,714

Três Rios possui a maior população estimada em 77.432 habitantes, enquanto Comendador Levy Gasparian abriga a menor população com 8.180 habitantes (IBGE 2022).

Em termos de extensão territorial, Paraíba do Sul detém a maior área com 571,118 km<sup>2</sup>, ao passo que Mendes tem a menor área, com 95,324 km<sup>2</sup> (IBGE 2021).

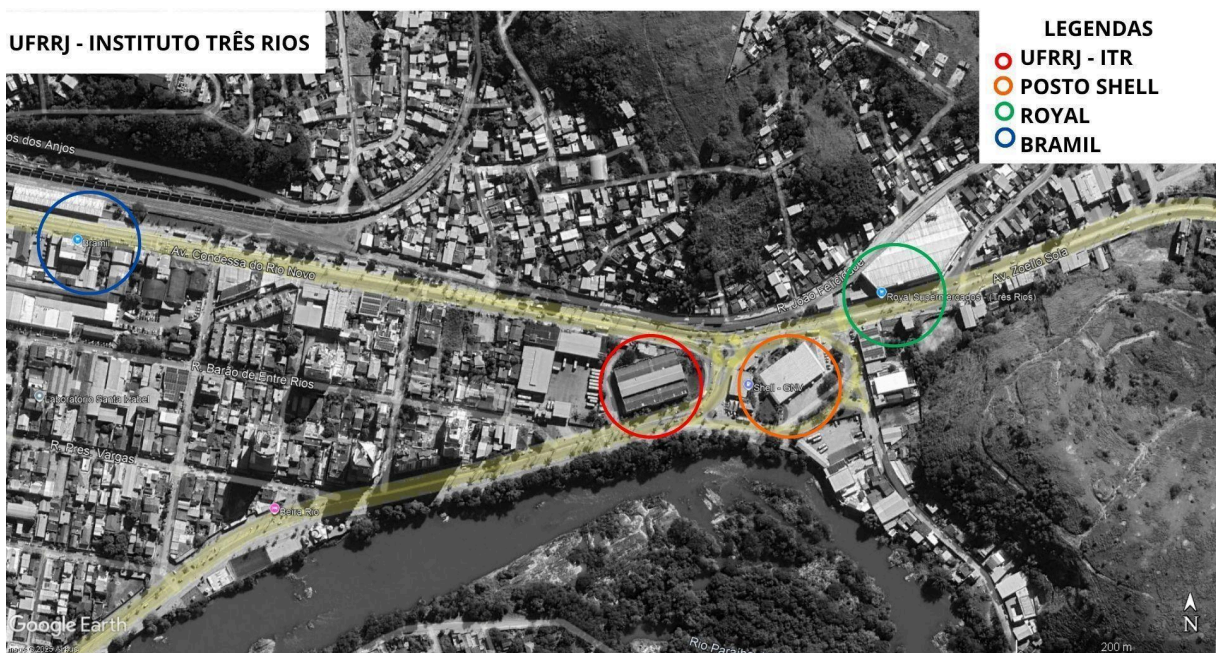
Entre os municípios da Região Centro-Sul Fluminense, Miguel Pereira ostenta o melhor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM<sup>1</sup>) com 0,745, e Paty do Alferes registra o pior IDHM com 0,671 (IBGE 2010). No que concerne à densidade populacional, nota-se que Três Rios possui a maior densidade demográfica, com 242,68 hab/km<sup>2</sup>, enquanto Sapucaia detém a menor densidade da região, com 32,79 hab/km<sup>2</sup> (IBGE, 2022). A cidade de Três Rios se destaca por ser um polo regional, embora suas atividades econômicas não tenham o mesmo vigor dos anos anteriores (CEPERJ, 2022).

A UFRRJ possui o *campus* Três Rios, fora de sua sede (Seropédica), no município de Três Rios, localizado na região Centro-Sul Fluminense do estado do Rio de Janeiro (Figura 11).



**Figura 11:** Localização do município de Três Rios RJ- Brasil. Fonte: Elaborado por Martins (2020).

Este *campus* somente tem um instituto: o Instituto Três Rios (ITR) que congrega quatro cursos de graduação, Administração, Direito, Economia e Gestão Ambiental e uma pós-graduação em Direito Processual Contemporâneo. O ITR encontra-se localizado no bairro do Centro, na Avenida Prefeito Alberto da Silva Lavinias, 1847 (Figura 12).



**Figura 12:** Proximidade do Instituto com relação a outros equipamentos urbanos. Elaborado pelo autor. Fonte: *Google Earth*, 2025, adaptado pelo autor.

Observa-se que o campus Três Rios (Figura 13) se encontra localizado próximo a diversos equipamentos urbanos relevantes da cidade. Isso é relevante quanto a sua capacidade em atrair alunos, professores e técnicos, além dos demais colaboradores para o município.



**Figura 13:** Campus do Instituto Três Rios/ UFRRJ. Fonte: UFRRJ

A partir de 2010, além dos cursos de graduação em Administração, Ciências Econômicas e Direito, o Instituto Três Rios (ITR) passou a ofertar o curso de graduação em Gestão Ambiental, bacharelado. Esse curso é o único oferecido por uma instituição pública de

ensino superior no Estado do Rio de Janeiro. Em 2025, o Instituto ampliou sua oferta de cursos de graduação, com o curso de graduação em Ciência de Dados.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

A partir da tipologia de pesquisa dada por Vergara (2000), tem-se que o estudo quanto aos fins foi: exploratória, tendo em vista que a EJ Vale Verde SSA não possui artigos ou pesquisas científicas ao seu respeito; descritiva, dado que aborda as características da firma, competências e habilidades desenvolvidas por seus presidentes; e, de campo, devido ao acesso aos gestores da EJ para o levantamento de dados por meio dos relatos. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi: documental, em função da consulta aos arquivos internos da EJ, nos portais do Instituto Três Rios/ UFRRJ, RioJunior e MEJ; bibliográfica, devido a busca de dissertações, teses e artigos que versam sobre o tema; e, estudo de caso, em função de se tratar de uma organização específica, a EJ Vale Verde SSA.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Desde a sua fundação, a Vale Verde SSA teve oito presidentes, até o ano de 2025, conforme demonstrado na Tabela 5.

**Tabela 5:** Presidentes da EJ e seus respectivos anos de gestão.

<b>PRESIDENTE</b>	<b>ANO DA GESTÃO</b>
Nágilla Francielle Silva Cardoso	2013 a 2014
Christiane Angela Casaes e Silva	2015
Mariana Cunha Lemos	2016
Júlia Ribeiro Maciel	2017 a 2018
Natália Gonçalves Moreira Leite	2019 a 2020
Tassiane Salustiano Rosa	2021
Lucas Pereira Portela Brito	2022 a 2023
Icaro Ribeiro Saronne	2024

Assim, o universo desta pesquisa é constituído pelos ex-presidentes da EJ, todos egressos do curso de Gestão Ambiental, totalizando cinco integrantes,. No período de 2013 a 2020, essas ex-presidentes exerceram suas gestões enquanto discentes do referido curso. Já os

demais presidentes que lideraram a EJ entre 2021 e 2024 não haviam concluído a graduação até o momento da realização desta pesquisa. Por esse motivo, foram excluídos da amostra, uma vez que o objetivo do estudo é compreender como a vivência na Empresa Júnior contribuiu para a trajetória profissional de egressos já inseridos no mercado de trabalho. A escolha por incluir apenas profissionais formados permitiu avaliar de forma mais precisa os impactos da experiência na EJ em sua atuação profissional após a graduação.

### **3.4 TRATAMENTO E COLETA DE DADOS**

Com base no referencial bibliográfico sobre o tema, as competências e habilidades foram organizadas em três grandes eixos que nortearam a análise: as *soft skills*, que dizem respeito às características comportamentais e interpessoais do profissional, englobando aspectos como comunicação, empatia, liderança e inteligência emocional; as *hard skills*, voltadas para conhecimentos técnicos e operacionais que podem ser adquiridos por meio de treinamentos formais, como o domínio de ferramentas, metodologias específicas e legislações ambientais; e as *green skills*, que envolvem capacidades relacionadas ao desenvolvimento e à execução de práticas sustentáveis, essenciais para a atuação em contextos que exigem responsabilidade ambiental e compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Somado a isso foi realizada a análise interpretativa das definições de competências e habilidades previstas para o profissional Gestor Ambiental nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs). Essa abordagem permitiu estabelecer conexões entre os perfis formativos propostos institucionalmente e os conceitos de *Hard skills*, *Soft skills* e *Green skills* utilizados neste trabalho. Posteriormente, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado que encontra-se em anexo com perguntas introdutórias, visando orientar os encontros e favorecer o aprofundamento dos relatos. Esse instrumento possibilitou a coleta de dados direcionados à identificação das três categorias de competências e habilidades: *Soft Skills*, *Hard Skills* e *Green Skills*.

As reuniões foram agendadas previamente, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Elas ocorreram na forma remota, por meio da plataforma Google Meet. Além de ser utilizada como ferramenta de gravação, essa plataforma permitiu agilizar a transcrição dos encontros posteriormente. A identificação dos momentos de desenvolvimento dessas competências pelos gestores da Vale Verde SSA foi realizada por meio da metodologia da história oral, reconhecida por sua abordagem dialógica, colaborativa e humanizada na construção do conhecimento (Milward-de-Azevedo, 2022). Essa abordagem permitiu acessar

as experiências e memórias dos entrevistados, possibilitando a compreensão das habilidades adquiridas ao longo de suas trajetórias na Empresa Júnior.

A escolha dessa abordagem se justifica pelo fato de que os gestores da EJ atuaram como colaboradores ativos na pesquisa, participando de forma voluntária e consciente do registro de suas narrativas pessoais, em vez de serem tratados como meros objetos de estudo (Milward-de-Azevedo, 2022). Em função da característica dessa metodologia, a pesquisa não foi submetida ao Comitê de Ética, uma vez que não apresentou riscos identificáveis aos participantes, não envolveu o uso de dados sensíveis e assegurou o direito à palavra, à imagem e à memória dos colaboradores. O estudo seguiu os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regula pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Além disso, os relatos foram coletados por meio de entrevistas realizadas com consentimento prévio, mediante a assinatura do ‘Termo de Consentimento Livre e Esclarecido’ (TCLE). Esse instrumento garantiu total autonomia aos participantes, permitindo-lhes revisar, complementar ou até mesmo vetar trechos dos registros, assegurando a preservação de suas memórias e experiências com responsabilidade ética.

A partir da transcrição da fala dos entrevistados, foi realizada a seleção e categorização dos dados, considerando os relatos referentes a competências, habilidades, experiências e vivências. Essa etapa consistiu na identificação dos trechos mais representativos, os quais foram organizados com base em três categorias principais: *Soft Skills*, *Hard Skills* e *Green Skills*, de acordo com o conteúdo evidenciado nas falas dos participantes. Ao término da seleção e categorização dos trechos a serem utilizados, foi encaminhado a carta de cessão dos direitos das narrativas pelos entrevistados, permitindo o uso dos dados coletados para gerar as informações. Na tabela 6, segue as etapas metodológicas implementadas.

**Tabela 6:** Etapas da metodologia utilizada.

LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO
UNIVERSO DA PESQUISA
ELABORAÇÃO DO ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO
CONTATO E AGENDAMENTO DAS ENTREVISTAS
ENTREVISTAS
TRANSCRIÇÃO BRUTA DOS DADOS

### 3.5 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

O estudo concentra-se exclusivamente nos egressos do curso de graduação em Gestão Ambiental da UFRRJ, que integraram a EJ Vale Verde SSA, como presidentes. Os dados coletados referem-se a uma população limitada, em comparação ao total de membros e diretores que compuseram a EJ entre o período de 2013 a 2025. O grupo de egressos que ocuparam a presidência da EJ entre 2013 a 2020 totaliza cinco membros. Os presidentes das gestões a partir de 2021 ainda não haviam concluído sua formação até a finalização desta pesquisa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 VALE VERDE SOLUÇÕES E SERVIÇOS AMBIENTAIS

A Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais (Vale Verde SSA) é uma EJ de Consultoria Ambiental fundada no dia 13 de julho de 2013 por alunos do curso de graduação em Gestão Ambiental da UFRRJ, sendo uma associação civil sem fins lucrativos e com fins educacionais. A sede da EJ encontra-se situada no ITR, na sala 206A. O objetivo dela reside na prestação de serviços na área de educação ambiental, licenciamento ambiental, gerenciamento de resíduos e paisagismo, ambos os serviços de consultoria ambiental são prestados no município de Três Rios e no seu entorno, na região Centro-Sul Fluminense do estado do Rio de Janeiro. Todos os seus projetos são realizados sob orientação de professores da UFRRJ e profissionais atuantes no mercado.

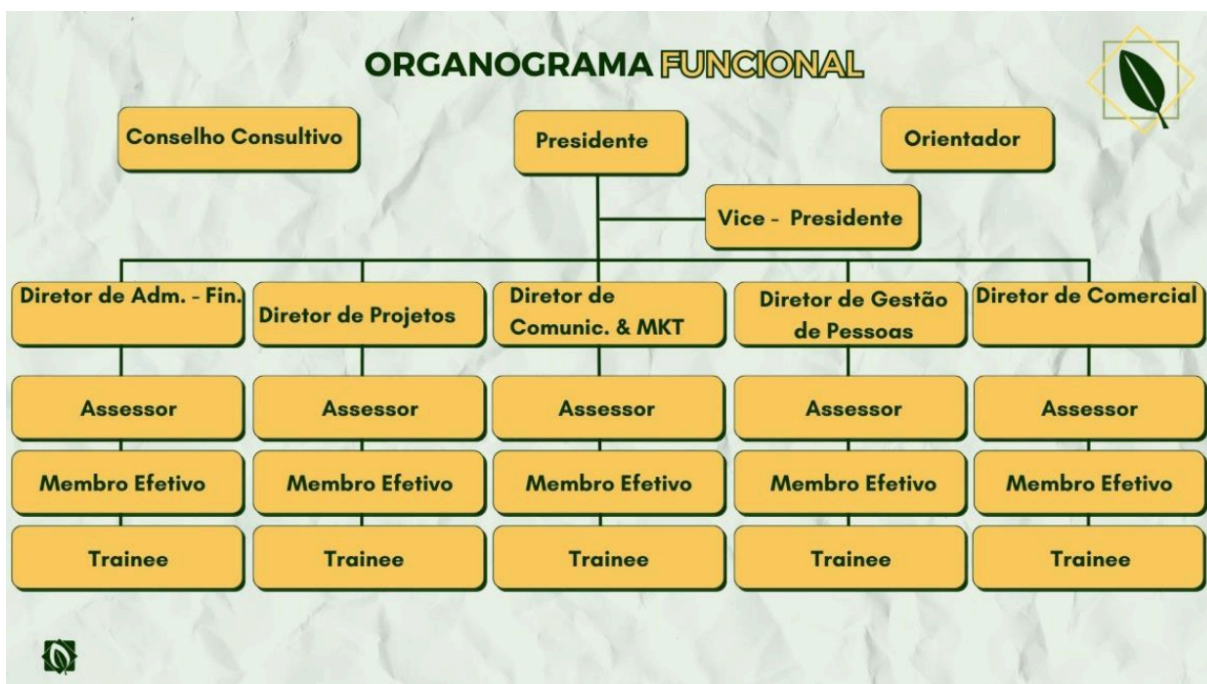
A missão, visão e valores da Vale Verde SSA são cruciais para o engajamento dos seus colaboradores e norteadores dos rumos dela. Isso encontra-se disposto em seu Regimento Interno (2020):

**Missão** - ser um centro de formação de estudantes aptos a praticar a Gestão Ambiental em todas as suas diversas vertentes, possibilitando a prestação de serviços de qualidade acessíveis à sociedade e contribuindo para a manutenção de um meio ambiente equilibrado;

**Visão** - Tornar-se referência regional e centro especializado em serviços de Gestão Ambiental, tendo em vista práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas;

**Valores** - Profissionalismo, integridade, sinergia, pró-atividade, ética, empreendedorismo, resiliência e responsabilidade social.

A estrutura organizacional (Figura 14) de uma empresa define a forma como suas atividades, responsabilidades e autoridade são distribuídas entre seus membros. Existem diversos tipos de estruturas organizacionais, cada uma com suas características específicas que se adaptam a diferentes necessidades e objetivos empresariais.



**Figura 14:** Organograma Funcional vigente no ano de 2024. Fonte: Vale Verde SSA

As responsabilidades e funções dos cargos encontram-se definidas nos seguintes documentos internos da EJ, Regimento Interno (2013), Plano Acadêmico (2023) e Carta de adesão ao conselho consultivo (2022). Tem-se:

**Presidência:** Representante legal interno e externo, responsável por conectar e desenvolver parcerias externas e internas, sejam elas com empresas seniores, juniores ou governamentais. Assumindo o desafio de aprimorar a estrutura da gestão, alavancar as vendas e guiando a equipe para a cultura de resultados.

**Vice-Presidência:** Auxilia o presidente em suas atividades, podendo assumi-las integralmente em caso de ausência ou indisponibilidade do presidente mediante sua autorização prévia.

**Orientador(a):** tem por compromisso atuar em conjunto com os membros da EJ nas diversas etapas dos projetos. Suas tarefas residem: (1) participar de uma reunião geral

por mês com a empresa júnior; (2) acompanhar dos membros da empresa em ao menos um evento anual do MEJ (Movimento Empresa Júnior) de forma presencial ou online; (2) realizar a supervisão de documentos internos e externos da empresa; (3) supervisionar e auxiliar a empresa no cumprimento de suas metas anuais; e, (4) orientar e acompanhar os projetos desenvolvidos.

**Conselho consultivo:** O Conselho Consultivo é constituído por no mínimo três membros, sempre número ímpar, eleitos por meio de uma Assembleia Geral. O Conselho é formado por ex-membros da Diretoria Executiva e/ou profissionais das áreas relacionadas à Gestão Ambiental. Suas principais funções são: (1) orientar e auxiliar os membros da Diretoria Executiva na coordenação e na realização de estudos, pesquisas e projetos, garantindo-lhes o necessário respaldo técnico; (2) sugerir estratégias de ação; (3) manifestar sobre assuntos de interesse da Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais que lhe sejam submetidos pela Diretoria; (4) apreciar e apresentar comentários sobre a viabilidade de quaisquer projetos a serem executados pela EJ; e, (5) propor reunião extraordinária com a Diretoria a qualquer momento.

**Diretor(a) de Projetos:** Responsável por liderar e gerenciar projetos incluindo definir objetivos e metas, elaborar planos de ação e cronogramas, alocar recursos e gerenciar as atividades do projeto, monitorando o progresso e garantindo a qualidade dos resultados.

**Diretor(a) de Marketing e Comunicação:** Responsável por desenvolver e implementar estratégias que visam aumentar a visibilidade e a reputação da empresa, atraindo novos clientes e projetos, e fortalecendo o relacionamento com os clientes existentes, sendo também responsável pela gestão das redes sociais e do site da empresa, a criação de materiais promocionais e informativos, e a organização de eventos e palestras.

**Diretor(a) de Gestão de Pessoas:** Responsável por gerenciar e desenvolver a equipe da empresa. Suas principais responsabilidades incluem atração e seleção de novos membros, treinamento e desenvolvimento, gerenciamento de desempenho, e promoção do bem-estar dos membros.

**Diretor(a) do Administrativo Financeiro:** Responsável por gerenciar as finanças e os recursos da empresa. Suas principais responsabilidades incluem a elaboração e o controle do orçamento, a gestão do fluxo de caixa, a contabilidade, a gestão de fornecedores, elaboração de relatórios financeiros, gestão do caixa, a elaboração de fluxos de caixa, a gestão de pagamentos e recebimentos, o controle de custos e despesas, e a gestão de contratos e convênios com parceiros.

**Diretor(a) Comercial:** Responsável por gerenciar as atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços da empresa. Suas principais responsabilidades incluem o desenvolvimento de estratégias de vendas, a prospecção e fidelização de clientes, a elaboração de propostas comerciais, negociação de contratos, monitoramento da

concorrência e do mercado, a identificação de oportunidades de negócios, a gestão de carteira de clientes e a elaboração de relatórios de desempenho.

**Assessores:** Responsáveis pelo apoio às áreas estratégicas e operacionais da empresa. Eles podem ter diversas responsabilidades, dependendo da área em que atuam, mas geralmente são responsáveis por apoiar e executar tarefas em projetos, elaborar relatórios, realizar pesquisas, entre outras atividades.

**Membro efetivo:** Estudantes matriculados no curso de graduação de Gestão Ambiental da UFRRJ-ITR que tenha sido aprovado no programa de Trainees e regularmente cadastrado na Empresa.

**Trainee:** Indivíduo matriculado no curso de graduação de Gestão Ambiental da UFRRJ-ITR que passa por um período de experimentação, adaptação e treinamento, onde é constantemente avaliado. É uma pessoa recém-admitida na EJ, que auxiliará e acompanhará os membros efetivos no desenvolvimento de suas atividades e fica à margem de processos decisórios.

A estrutura organizacional da Vale Verde SSA é muito similar à encontrada em outras EJs e organizações, esta disposição de cargos e responsabilidades auxiliam o gestor na definição e desmembramento das metas internas, e externas estabelecidas pela rede MEJ.

Nas imagens a seguir, destacam-se alguns dos trabalhos realizados pela EJ, com ênfase em ações de Educação Ambiental (Figuras 15). Um dos projetos foi desenvolvido no Colégio Estadual Condessa do Rio Novo, localizado no município de Três Rios, e teve como público-alvo jovens com idades entre 15 e 17 anos. A atividade abordou a temática dos resíduos sólidos, evidenciando a importância das atitudes individuais no processo de descarte sustentável. A ação teve como objetivo estimular a prática da cidadania e promover o engajamento dos estudantes em prol da construção de uma sociedade mais crítica, consciente e comprometida com o meio ambiente.



**Figura 15:** Educação Ambiental realizada no Colégio Estadual Condessa do Rio Novo.  
Fonte: Vale Verde SSA, 2022.

Na Figura 16, destaca-se um projeto de Educação Ambiental realizado durante a Semana do Meio Ambiente no município de Areal. A atividade teve como foco o tema ‘Qualidade da Água e suas Formas de Tratamento’, abordando conceitos relacionados à Estação de Tratamento de Água (ETA) e à Estação de Tratamento de Esgoto (ETE). Como recurso didático, foi utilizada uma maquete para demonstrar, de forma prática e visual, os impactos ambientais causados pelo despejo irregular de esgoto não tratado nos cursos d’água, contribuindo para a conscientização da comunidade sobre a importância do saneamento básico e da preservação dos recursos hídricos.



**Figura 16:** Educação Ambiental realizada na Semana do Meio Ambiente de Areal. Fonte: Vale Verde SSA, 2023.

Nas Figuras 17 e 18, destacam-se projetos de Educação Ambiental com o tema relacionado à compostagem. A atividade abordou os conceitos relacionados a ela, como aos processos que a envolvem, bem como a preparação e manutenção de uma composteira caseira.



**Figura 17:** Educação Ambiental realizado durante a Semana do Meio Ambiente no município de Paraíba do Sul. Fonte: Vale Verde SSA, 2023



**Figura 18:** Educação Ambiental realizado durante um dos plantios de mudas no Vale Verdejante no município de Areal. Fonte: Vale Verde SSA, 2023

A EJ também oferece serviços de Licenciamento Ambiental, Gerenciamento de Resíduos e Paisagismo. A Vale Verde SSA já realizou serviços para empresas e instituições como Creche Escola Arco Iris, Restaurante Pontal, Sesc Três Rios, Secretaria de Meio Ambiente de Areal e Secretaria de Meio Ambiente de Paraíba do Sul.

Tendo sido reconhecida por diversas instituições como a Secretaria de Trabalho e Renda do Estado do Rio de Janeiro, Fecomércio RJ e SEBRAE durante a premiação do ‘1º Desafio da Secretaria Municipal de Trabalho e Renda (SMTE) de Empreendedorismo’ (Figura 19), realizado durante a Feira do Empreendedor do ano de 2022, onde foi uma das campeãs do prêmio de 10 mil reais junto com outras Empresas Juniores CEFET Jr (UFRRJ) e Hidros Consultoria (UERJ).



**Figura 19:** Evento de premiação do “1º Desafio SMTE de Empreendedorismo”. Fonte: Fecomércio RJ, 2022

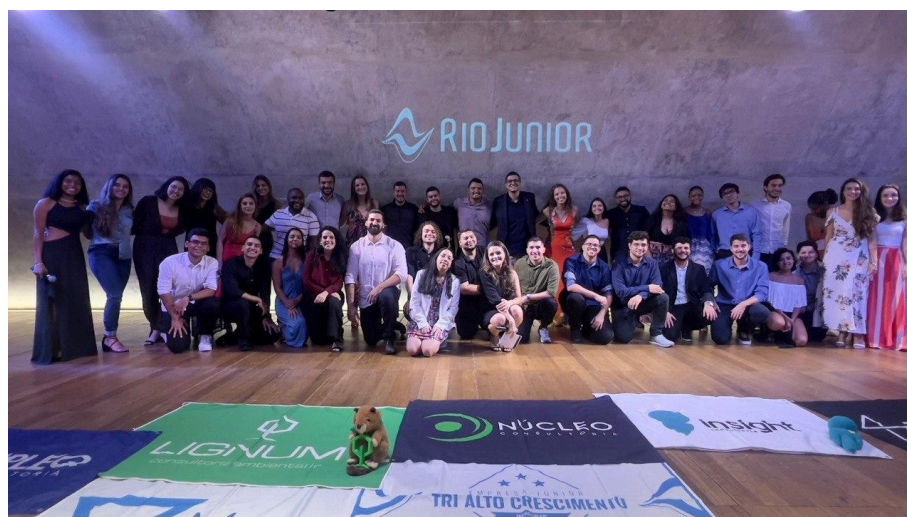
A Vale Verde SSA no ano de 2021 sob presidência de Tassiane Salustiano Rosa, participou do Programa Único de Federação (PUF), um programa responsável pela entrada de EJs na Rede de apoio da RioJunior. A Vale Verde SSA atingiu a meta de faturamento do PUF, além de entregar todas as devidas documentações requeridas pelo Selo EJ e conquistou o prêmio SICOOB Aspira que Ferve (Figura 20) no Encontro Fluminense de Empresas Juniores (EFEJ), vale ressaltar que essa conquista se deu em um período turbulento socialmente, devido a pandemia ocasionada pela COVID-19, onde grande parte deste processo foi realizado de forma remota, o que tornou o trabalho ainda mais desafiador.



**Figura 20:** Evento de premiação da Federação. Fonte: Vale Verde SSA, 2021.

O reconhecimento obtido pela Vale Verde SSA, só se tornou possível através de seus membros engajados e comprometidos com o crescimento da Empresa Júnior desde a sua fundação, para que esses objetivos fossem alcançados.

Na figura 21, a Vale Verde SSA durante o evento “Prêmio RioJunior” foi uma das EJs de alto crescimento tendo atingido a meta de faturamento do ano de 2022, bem como o reconhecimento de EJ colaborativa, tendo desenvolvido projetos em parceria com outras EJs e organizações.



**Figura 21:** Evento “Prêmio RioJunior” das EJs que atingiram as metas.

Fonte: Riojunior, 2022.

#### 4.2 VALE VERDE SSA: GESTÕES DE 2013 A 2020

A Vale Verde SSA completou 10 anos de existência em 13 de junho de 2023, consolidando uma trajetória significativa na formação prática de diversos alunos do curso de Gestão Ambiental. Ao longo dessa década, a EJ proporcionou oportunidades valiosas para que os estudantes vivenciassem experiências do mercado de trabalho ainda durante a graduação, aplicando na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Como toda organização, a Vale Verde enfrentou altos e baixos, destacando-se pela característica comum a esse tipo de iniciativa: o forte caráter cíclico e a alta rotatividade de seus membros. Esse dinamismo, embora desafiador, contribuiu para o constante processo de renovação, adaptação e desenvolvimento de novas lideranças, consolidando a organização como um espaço formativo essencial na trajetória acadêmica e profissional de seus integrantes (Brasil Júnior, 2012). A Tabela 7 apresenta os presidentes egressos do curso de Gestão Ambiental no período de 2013 a 2020.

**Tabela 7:** Presidentes da EJ por gestão, PPC vigente e ano de colação de grau e PPCs que passaram.

<b>PRESIDENTE</b>	<b>ANO DA GESTÃO</b>	<b>PPC</b>	<b>COLAÇÃO</b>
Nágilla Francielle Silva Cardoso	2013 a 2014	2009	2014
Christiane Angela Casaes e Silva	2015	2013	2018
Mariana Cunha Lemos	2016	2013	2021
Júlia Ribeiro Maciel	2017 a 2018	2013	2020
Natália Gonçalves Moreira Leite	2019 a 2020	2013	2021

A gestora ambiental, Sra. Nágilla Francielle Silva Cardoso, primeira presidente da Vale Verde, ingressou no curso de Gestão Ambiental em 2010 sem conhecê-lo em profundidade, mas motivada pelo desejo de atuar na área ambiental. Sua escolha foi influenciada tanto pela identificação com a temática quanto pela proximidade geográfica. Ela fez parte da primeira turma do curso e enfrentou diversos desafios típicos de um curso recém-implantado, como a falta de estrutura e a necessidade de maior organização

institucional, dado que o curso não se encontrava localizado no ITR durante este período. No entanto, destaca-se o empenho dos professores que, apesar de também estarem em início de carreira demonstraram dedicação e compromisso com a formação dos alunos.

Após a conclusão em 2014 do curso em Gestão Ambiental, ela deu continuidade à sua trajetória acadêmica por meio de um mestrado na área de Agroecologia. Durante essa etapa, teve a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos sobre a cadeia produtiva do algodão orgânico, envolvendo-se com diversos atores do setor, desde agricultores até empresas ligadas ao processo produtivo. Essa vivência proporcionou uma visão ampliada e integrada dos sistemas de produção sustentáveis, reforçando sua atuação como gestora ambiental.

Mais adiante, ela foi aprovada em um concurso público em sua cidade natal, Governador Valadares, situada no estado de Minas Gerais, para o cargo de operadora de estação de tratamento de água. Com a transformação da companhia em uma autarquia municipal, ela foi transferida para a prefeitura, onde atualmente integra a equipe de assistência técnica rural. Neste cargo, ela realiza visitas técnicas a propriedades de produtores e agricultores, contribuindo diretamente com orientações voltadas à sustentabilidade no campo e ao uso consciente dos recursos naturais. Sua trajetória evidencia a diversidade de áreas em que o gestor ambiental pode atuar e demonstra a aplicação prática do conhecimento adquirido tanto na graduação quanto na pós-graduação.

A segunda presidente da EJ, Sra. Christiane Angela Casaes e Silva, iniciou sua trajetória no curso de Gestão Ambiental em 2013 sem conhecer previamente a profissão ou as possibilidades de atuação na área. Suas aspirações profissionais eram inicialmente distintas, porém, ao longo da graduação, encantou-se com o campo ambiental e suas diversas frentes de atuação. A escolha pelo curso surgiu como uma oportunidade de obter formação superior em uma área promissora no mercado de trabalho. Durante a graduação, desenvolveu interesse especial por temáticas relacionadas às unidades de conservação da natureza, atuando como pesquisadora voluntária no Núcleo de Estudos em Gestão de Unidades de Conservação, sob a orientação da Professora Doutora Julianne Milward. Apesar de ainda não ter atuado formalmente no setor ambiental após a conclusão do curso em 2018, sua experiência acadêmica revela uma aproximação significativa com a prática da gestão ambiental, especialmente no que tange à conservação da biodiversidade e à pesquisa científica voltada à proteção de áreas naturais.

A terceira presidente da Vale Verde, Sra. Mariana Cunha Lemos iniciou sua trajetória profissional a partir de um curso técnico em Administração pelo Serviço Nacional de

Aprendizagem Comercial (SENAC), onde desenvolveu interesse pelos conceitos de gestão empresarial e pela estrutura organizacional dos diferentes setores administrativos. Apesar do entusiasmo pela área, não optou por seguir a graduação em Administração. Em suas buscas por um curso superior que integrasse suas afinidades, descobriu a graduação em Gestão Ambiental, que despertou seu interesse por unir duas temáticas com as quais se identificava: a gestão e o meio ambiente, tendo ingressado no curso em 2015. Residente em uma área rural, ela enxergou na formação uma oportunidade de aplicar conhecimentos técnicos em sua realidade cotidiana. A experiência adquirida ao longo do curso e, especialmente, por meio da atuação na empresa júnior Vale Verde SSA, proporcionou-lhe uma base sólida para empreender. Após a sua graduação em 2021, com o acúmulo de conhecimentos teóricos e práticos, ela fundou sua própria consultoria ambiental no Estado do Rio de Janeiro, atuando nas áreas de gestão de resíduos e licenciamento ambiental, consolidando-se profissionalmente como gestora ambiental no setor privado.

A quarta presidente, Sra. Julia Ribeiro Maciel sempre demonstrou interesse pela área ambiental. Inicialmente, considerou seguir carreira em Direito Ambiental, porém, ao conhecer a grade curricular do curso de Gestão Ambiental, percebeu uma afinidade maior com a proposta generalista da formação, que aborda diversas dimensões do meio ambiente, onde ingressou no curso em 2015. Com o avanço da graduação, seu interesse se consolidou nas áreas de licenciamento e auditoria ambiental. Após a conclusão do curso em 2020, ela deu continuidade à sua formação acadêmica por meio de uma especialização em Gestão de Projetos pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) no Rio de Janeiro. Posteriormente, foi aprovada em um processo seletivo e passou a atuar como técnica ambiental em uma empresa do setor de construção civil, localizada em Curitiba, sendo responsável pelas demandas relacionadas ao segmento industrial e às obras da construção civil, aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e da experiência prática vivenciada na empresa júnior.

A quinta presidente, Sra. Natália Gonçalves Moreira Leite iniciou sua trajetória profissional motivada pelo desejo de atuar diretamente na preservação ambiental e na promoção da sustentabilidade. Desde o início da sua graduação em 2017, reconheceu o potencial transformador da área de Gestão Ambiental, que oferece múltiplas oportunidades de intervenção prática e contribuições significativas para a sociedade. Sua experiência na EJ foi fundamental nesse processo, proporcionando vivências que a conectaram com a realidade do mercado e aprofundaram sua compreensão das possibilidades de atuação na área. Após sua

formação em 2021, ingressou no serviço público municipal de uma Prefeitura, onde aplica seus conhecimentos em licenciamento ambiental e no gerenciamento de áreas contaminadas, consolidando, assim, sua trajetória como gestora ambiental comprometida com práticas sustentáveis e efetivas.

## 4.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES: PROJETOS PEDAGÓGICOS DO CURSO DE GESTÃO AMBIENTAL

Com base na análise das competências e habilidades descritas nos PPCs de Gestão Ambiental dos anos de 2009 e 2013, foi possível elaborar uma reflexão alinhada aos parâmetros adotados nesta pesquisa. Para isso, foi realizada a análise interpretativa das definições de competências e habilidades previstas para o profissional Gestor Ambiental nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs). Essa abordagem permitiu estabelecer conexões entre os perfis formativos propostos institucionalmente e os conceitos de *hard skills*, *soft skills* e *green skills* utilizados neste trabalho. A correspondência entre esses elementos é apresentada na Tabela 8.

**Tabela 8:** Tabela tendo como referência as competências e habilidades previstas no PPC 2009.

---

**Tomada de decisão:** o trabalho do Gestor Ambiental deve estar fundamentado na capacidade de tomar decisões visando o uso apropriado, das técnicas de gestão para a melhor relação eficiência e eficácia. Para este fim, os Gestores Ambientais devem possuir competências para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, com base científica, técnica e humanista;

---

**Comunicação:** tendo em vista a temática da globalização, o Gestor Ambiental deve desenvolver tal habilidade. A comunicação envolve os aspectos verbais e não-verbais (escrita e leitura). Torna-se importante também o domínio de línguas estrangeiras e de tecnologias de comunicação e informação;

---

**Liderança:** O Gestor Ambiental deverá estar aptos a assumir posições de liderança. Liderar envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento eficiente e eficaz. Contudo, liderar deve ser visto como um esforço coletivo organizado, legitimado e consciente;

---

**Iniciativa:** O egresso do curso de Gestão Ambiental deve ser pró-ativo e capaz de se antecipar aos movimentos do mercado, buscando, através de ferramentas estratégicas, analisar os cenários (nacionais e internacionais) para identificação dos movimentos adequados para o sucesso das estratégias de gestão ambiental;

---

**Educação permanente:** O Gestor Ambiental deve ser capaz de perceber as mudanças no cenário global e gerenciar a própria carreira, em termos de formação profissional permanente buscando cursos de aperfeiçoamento profissional e pós-graduação;

---

**Empreendedora:** O futuro Gestor Ambiental deve ter a capacidade de perceber lacunas do mercado e das organizações, de forma a criar produtos, serviços, processos, tecnologias, dentre outras para aprimorar e aperfeiçoar as práticas das organizações e estabelecer novos procedimentos para a boa gestão das organizações;

---

---

**Científica:** além de sólido embasamento teórico, este profissional deve promover reiterado questionamento em relação ao status quo das organizações e da sociedade, estimulando a necessária revisão de paradigmas estabelecidos, com atualização dos conhecimentos, o que deve ser direcionado pelas pesquisas desenvolvidas no transcorrer do curso;

---

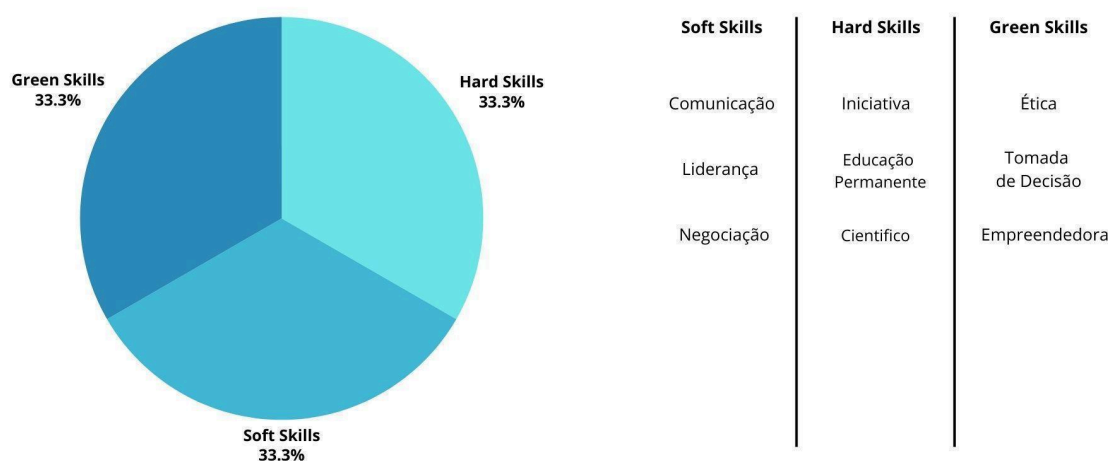
**Negociação:** O Gestor Ambiental é um profissional, cuja meta prioritária será a comunicação e o entendimento com outros profissionais da área ambiental, como geólogos, arquitetos, químicos, biólogos, engenheiros, economistas, oceanógrafos, sociólogos, dentre outros. Sua capacidade e habilidade de interação e de articulação com estes profissionais revelam-se fundamentais, sendo atualmente, características valorizadas pelas organizações públicas e privadas, carentes desta habilidade;

---

**Ética:** O Gestor Ambiental deve ser comprometido com a construção de uma sociedade mais justa, refletindo sobre a questão da distribuição ecológica, respeitando a diversidade cultural e trazendo na base da sua formação a ecologia política, que trata da questão dos conflitos ecológicos distributivos.

---

Tendo em vista o exposto nessa tabela, pode-se observar que essas competências e habilidades dispostas no PPC 2009 é dada por uma divisão igualitária, sendo 33.3% *Soft Skills*, em que pesa principalmente as habilidades de comunicação, 33.3% *Hard Skills* tendo por característica a proatividade, 33.3% *Green Skills* onde se observa uma relação mais objetiva com a Ética ambiental no mercado de trabalho (Figura 22).



**Figura 22:** Análise das competências e habilidades previstas no PPC 2009. (Elaboração do autor)

Sendo assim, observa-se que o PPC de 2009 apresenta um equilíbrio entre a formação acadêmica, voltada para a pesquisa e a produção de conhecimento científico, e a formação empreendedora, que busca preparar o discente para as exigências do mercado de trabalho.

Essa proposta evidencia uma preocupação em formar profissionais não apenas tecnicamente qualificados, mas também capazes de atuar de maneira crítica e inovadora em diferentes contextos profissionais.

Na Tabela 9 tem-se a exposição Projeto Pedagógico de Curso de 2013 vigente atualmente, neste PPC não há títulos nas competências e habilidades, para tal, foi adotado uma numeração de 1 a 9.

**Tabela 9:** Tabela tendo como referência as competências e habilidades previstas no PPC 2013.

- 
1. Identificar, construir, e determinar, através de técnicas e metodologias, os diversos níveis e problemas socioambientais e impactos econômicos existentes nos processos produtivos, nos conflitos pelo acesso e uso dos recursos ambientais e em todas as questões que implicam relações com o ambiente;

---

  2. Compreender de forma criteriosa as questões ambientais para que possa propor novos modelos de gestão a serem consolidados e difundidos perante a sociedade;

---

  3. Avaliar, propor, decidir e intervir em cursos de ação, a partir de processos de gestão participativa, em que se evidenciam as relações, inter relações e contradições observadas nos processos produtivos, conflitos pelo acesso e uso dos recursos ambientais e nas demais questões que implicam em relações com o ambiente;

---

  4. Atuar em estruturas interdisciplinares, proporcionando um aprendizado contínuo, compartilhado e abrangente por toda a organização ou iniciativas;

---

  5. Contribuir para a formulação, execução, acompanhamento, análise e avaliação de planos, programas, projetos e atividades na área de gestão ambiental como, por exemplo: áreas de riscos ambientais; programas de gerenciamento de resíduos, de recursos hídricos, de áreas naturais protegidas, políticas públicas e difusão de tecnologias;

---

  6. Desenvolver, implementar e documentar estudos de impacto ambiental (EIA) e relatórios de impacto ambiental (RIMA), bem como outros Estudos Ambientais necessários para o licenciamento de atividades ou empreendimentos. Implementar, certificar e auditar sistemas de gestão ambiental tipo série ISO 14000, FSC, entre outros;

---

  7. Definir e monitorar para sociedade e organizações os meios e a aplicação das leis e regulamentos, que regem as relações da sociedade com o ambiente;

---

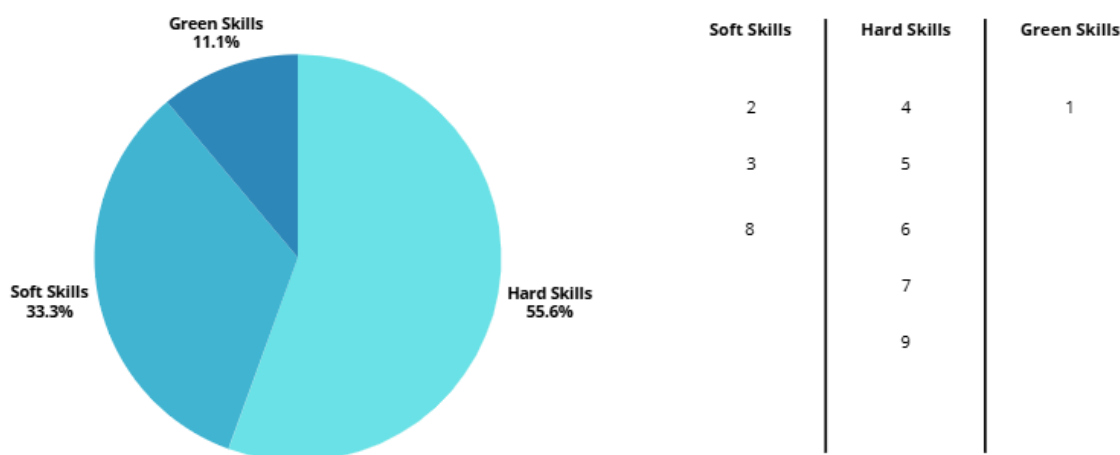
  8. Estimular todos e quaisquer processos de educação ambiental formal, informal e não-formal para sociedade, organizações e, em especial, comunidades em riscos;

---

  9. Como nas grandes áreas do conhecimento, o profissional em Gestão terá o desafio de estruturar e conduzir pesquisas, planejamento, implantação, coordenação e controle de trabalhos nos campos das ciências ambientais.
- 

Tendo em vista o exposto nessa tabela, pode-se observar que essas competências e habilidades dispostas no PPC 2013 é dada por uma divisão mais centrada na *Hard Skills* (Figura 23) apresentando um total de 55.6% tendo por característica a formação de um profissional mais técnico, sendo 33.3% *Soft Skills*, em que pesa principalmente as habilidades

de comunicação, 11.1% *Green Skills* onde se observa uma relação mais ampla com a Ética ambiental.



**Figura 23:** Análise das competências e habilidades previstas no PPC 2013. (Elaboração do autor)

Após a análise e enquadramento dos dados, conclui-se que os PPCs possuem diferenças e similaridades, sendo ambos possuindo 9 habilidades e competências ao todo, apresentando descrições sucintas e claras, porém é possível notar objetivos diferentes.

No PPC de 2009 torna-se possível observar um equilíbrio entre os objetivos voltados a competências e habilidades, possuindo descrições voltadas à temática do empreendedorismo. No PPC de 2013 é possível observar uma descrição de competências e habilidades ligadas principalmente a questões técnicas.

Conclui-se que os PPCs de 2009 e 2013, embora não sejam o foco principal desta pesquisa, oferecem subsídios importantes para compreender os caminhos formativos dos egressos analisados. A partir dos relatos dos ex-presidentes da EJ observa-se que determinadas competências e habilidades previstas nos documentos — sobretudo aquelas de caráter empreendedor e voltadas para a prática — contribuíram significativamente para sua formação profissional. Assim, evidencia-se a importância de alinhar os objetivos pedagógicos do curso às demandas reais do mercado e às experiências extracurriculares, como as

vivenciadas na EJ, a fim de promover a formação de gestores ambientais mais preparados para os desafios contemporâneos.

### **4.3 EMPREENDEDORISMO: PROJETOS PEDAGÓGICOS DO CURSO DE GESTÃO AMBIENTAL**

O empreendedorismo é um tema intrinsecamente ligado à atuação em EJs, já que essas organizações funcionam como ambientes de aprendizagem prática e simulação de negócios reais. No entanto, observa-se a ausência de disciplinas específicas sobre empreendedorismo nos PPCs de Gestão Ambiental da UFRRJ.

Vale destacar, no entanto, a criação da disciplina optativa *Empreendedorismo Socioambiental* — ministrada pela Professora Dra. Julianne Alvim Milward de Azevedo —, ofertada a partir do segundo semestre de 2022. Apesar de sua relevância, a disciplina ainda não integra o PPC vigente, estando prevista apenas na proposta que se encontra em fase de reformulação.

Essa lacuna curricular até o primeiro semestre de 2022 fez com que os estudantes vinculados à EJ buscassem, de forma autônoma, conhecimentos e capacitações relacionados ao empreendedorismo, seja pela experiência prática na própria EJ, seja por meio de iniciativas externas, como cursos livres, eventos e o suporte institucional fornecido pela federação do Movimento Empresa, conforme relatado por Natália Gonçalves Moreira Leite:

Uma disciplina assim precisaria ser ministrada por alguém com experiência prática, alguém que conheça os desafios do mercado de serviços ambientais, e não apenas por professores com conhecimento teórico. Na empresa júnior, nós aprendemos muito sobre isso na prática, com a ajuda de outras empresas juniores e do suporte da federação do Movimento Empresa Júnior, e buscando cursos e conhecimentos de outras fontes. Passamos as informações acumuladas de gestão em gestão através de treinamentos e gestão de conhecimento. Porém, uma disciplina focada nesse contexto poderia preparar melhor os alunos, mesmo aqueles que não participam da empresa júnior, para enfrentarem o mercado de trabalho logo após a graduação.

Além da vivência na EJ, os relatos apontam uma percepção recorrente entre os egressos sobre a necessidade de maior flexibilidade e aprofundamento na formação acadêmica, especialmente no que diz respeito ao empreendedorismo e à atuação prática no mercado ambiental. A ausência de disciplinas optativas voltadas à consultoria, inovação ou gestão de projetos ambientais é percebida como uma limitação para uma formação mais aplicada, como relatada por Christiane Angela Casaes:

Senti a necessidade de disciplinas voltadas para o empreendedorismo, especialmente para capacitar a EJ e seus membros a se posicionarem de forma mais estratégica no mercado, aumentando a visibilidade e potencial de atração de novos projetos e parcerias.

Os entrevistados indicam que, diante da amplitude de possibilidades no campo ambiental, a oferta de disciplinas mais alinhadas às diversas formas de inserção profissional — como Pessoa Jurídica (PJ), consultorias, concursos ou editais — contribuiria para um preparo mais consistente do gestor ambiental. Essa crítica aparece de forma clara no relato de Mariana Cunha Lemos, que sugere caminhos para aprimorar o currículo:

Optativas na área de empreendedorismo/ inovação / consultoria ambiental e partes práticas de matérias. A área ambiental é muito ampla no sentido de oportunidades de ingresso no mercado de trabalho, como: emprego CLT; cargo comissionado; projetos ambientais por editais; pesquisa; consultoria ambiental; Pessoa Jurídica – PJ; concursos, etc., então seria interessante ter matérias que os alunos pudessem escolher que complementar sua formação, me lembro de ter pego matérias só para cumprir o protocolo de horas a ser cumprida invés de um real interesse. Além disso, é super importante toda a teoria, mas vejo que agregada a prática traria mais competências ao gestor ambiental e é o que marca o aluno e pode ser usado como experiências.

As entrevistadas, embora reconheçam a importância da teoria, defendem uma abordagem mais equilibrada entre teoria e prática, especialmente para os estudantes que não desejam seguir a carreira acadêmica. A falta de uma didática voltada para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais aplicáveis à realidade profissional é uma das críticas centrais. Esse cenário é ilustrado no relato de Mariana, a seguir:

O curso é muito voltado para quem quer seguir a área de pesquisa, tendo mais oportunidades neste sentido, então a área de empreendedorismo era pouco explorada e apoiada. Eu acredito que dentro do escopo executado para o aluno, deveria ter uma didática voltada para o mercado de trabalho, pois algumas matérias são muito densas e pouca aplicabilidade, como em Gestão de Pessoas, sei que algumas matérias possuem a teoria e a prática, por exemplo a matéria de PRAD, onde a professora nos levou para o campo, e foi algo que me marcou, pois lembro disso até hoje, e posteriormente no mercado de trabalho eu vi exatamente como ela havia mostrado em campo, há muitas matérias no curso que poderiam ser melhor exploradas, tendo uma

aplicabilidade um pouquinho mais prática. Nosso curso é integral, então poderiam aproveitar mais os horários e colocar mais atividades práticas. Sem teoria não conseguimos a prática, mas se tivesse um direcionamento também para a prática, principalmente para quem não quer seguir na área acadêmica.

Outro ponto evidenciado nos relatos diz respeito ao direcionamento acadêmico do curso, que, segundo as entrevistadas, ainda privilegia uma formação voltada à pesquisa e à carreira acadêmica, em detrimento de uma preparação mais prática para o mercado privado. Essa orientação, embora importante, acaba desconsiderando o desenvolvimento de competências comportamentais e habilidades gerenciais essenciais para a inserção profissional em contextos diversos. A ausência de espaço curricular para temas como inteligência emocional, organização pessoal, gestão do tempo e comunicação foi apontada como uma lacuna na formação. Júlia Ribeiro Maciel, por exemplo, destaca essa percepção com base em sua trajetória:

Eu entendo que existe muito mais foco numa abordagem seguindo para uma carreira de mestrado do que para uma carreira dentro do mercado privado. Da minha época, o que eu lembro que foi mais próximo ao que a gente teria de experiência foi a gestão de projetos (...). Mas não apenas essa questão do empreendedorismo em si, mas falta um espaço dentro da formação voltada para as habilidades que o profissional precisa desenvolver. Em questão de inteligência emocional, gestão do tempo, organização, comunicação, por exemplo.

A ausência de uma disciplina voltada especificamente ao empreendedorismo na área ambiental é vista como uma oportunidade não explorada pelo curso, sobretudo diante da variedade de possibilidades profissionais nessa área. Uma formação mais direcionada à estruturação de negócios, captação de clientes, negociação e gestão financeira é considerada fundamental pelos egressos. Essa crítica é reforçada no relato de Natália, que sugere caminhos para aprimorar a formação acadêmica:

Uma disciplina de empreendedorismo, voltada especificamente para a consultoria e gestão ambiental, faria uma grande diferença. Essa matéria deveria abordar não apenas o processo de vender serviços, mas também a estruturação de um negócio na área ambiental, como captar e abordar clientes, negociação, entender nichos de mercado, precificação de serviços, além de noções de gestão financeira e elaboração de propostas e contratos. Também seria importante aprender sobre os desafios de abrir

uma consultoria ambiental e os processos necessários para se manter competitivo nesse setor. Acrescento que seria também interessante revisar o conteúdo dado em marketing e gestão de projetos para que sejam mais focados na área ambiental.

Diante dos relatos apresentados, torna-se evidente a necessidade de atualização da estrutura curricular do curso de Gestão Ambiental, especialmente no que diz respeito à inclusão de conteúdos voltados ao empreendedorismo, à gestão de negócios ambientais e à preparação prática para o mercado de trabalho.

A predominância de uma formação direcionada à pesquisa acadêmica, embora relevante, não contempla de forma plena os estudantes que desejam atuar no setor privado, abrir consultorias ou buscar outras formas de inserção profissional. A criação de disciplinas optativas mais aplicadas, ministradas por profissionais com vivência no mercado, poderia não apenas ampliar o leque de possibilidades para os discentes, mas também alinhar o curso às exigências contemporâneas da profissão. Assim, a integração entre teoria e prática, aliada a uma abordagem empreendedora, mostra-se fundamental para formar gestores ambientais mais preparados, autônomos e adaptáveis aos diversos contextos em que poderão atuar.

#### **4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EMPREENDIDAS NA VALE VERDE SSA**

##### *4.2.1 Soft Skills*

Uma das principais semelhanças identificadas nos relatos diz respeito aos desafios enfrentados na Gestão de Pessoas, evidenciando a necessidade de desenvolver habilidades interpessoais e comunicacionais. A dificuldade em liderar equipes, resolver conflitos e manter a motivação dos membros demonstra que, embora a formação técnica seja essencial, as competências socioemocionais são igualmente determinantes para o sucesso profissional. Isso ressalta a importância de investir no aprimoramento dessas habilidades, seja por meio de treinamentos ou experiências práticas que estimulem a comunicação assertiva, a inteligência emocional e a capacidade de liderança.

Os relatos evidenciaram que a Gestão de Pessoas foi um dos desafios mais marcantes enfrentados pelos ex-presidentes da EJ Vale Verde SSA. A necessidade de liderar equipes, lidar com diferentes perfis e garantir o comprometimento dos membros exigiu um amadurecimento profissional significativo, reforçando a importância do desenvolvimento de habilidades interpessoais no ambiente acadêmico e profissional.

A atuação em grupo, a tomada de decisões coletivas e a articulação entre os estudantes para estruturar a EJ exigiram habilidades como proatividade, cooperação, liderança e

organização. Essas experiências, ainda que informais, revelam a relevância das *soft skills* no ambiente acadêmico e reforçam o papel formativo das iniciativas que envolvem engajamento estudantil. O relato da gestora Nágilla Francielle Silva Cardoso a seguir exemplifica esse momento inicial de preparação e construção coletiva.

O período que antecedeu a criação da mesma foi muito importante para o desenvolvimento de minhas habilidades profissionais, foram meses de estudo, preparação e reuniões de uma comissão de alunos para a criação da empresa. Tais atividades contribuíram para o aprendizado do trabalho em equipe, gerência de projetos e empreendedorismo dentre tantas outras experiências.

A gestora ambiental Mariana Lemos destacou a dificuldade em estabelecer um ambiente profissional dentro da EJ, principalmente no que diz respeito à padronização de condutas e à adaptação dos membros à mentalidade empresarial:

A gestão de pessoas sempre trouxe as decisões mais difíceis. Precisar corrigir comportamentos dos integrantes foi um dos principais desafios. O aluno quando entra na EJ precisa desenvolver uma mentalidade empresarial e uma maturidade, algo que se aprende com o tempo. Por exemplo, dentro da EJ tínhamos uma padronização de uniformes, pois já treinávamos como era no mercado de trabalho, mas tinha gente que ia de bermuda. No curso temos a matéria de Gestão de Pessoas, e lá vemos uma metodologia de como não constranger uma pessoa, então havia momentos de intrigas como: ‘fulano não está cumprindo as horas, fulano estava de bermuda aqui’. Então essa área sempre foi um ponto crítico.

A habilidade de se comunicar com clareza, conduzir diálogos em reuniões e transmitir ideias de forma assertiva mostrou-se essencial para o exercício da liderança e para o bom andamento dos projetos desenvolvidos na EJ. Segundo Andrade (2016), a compreensão e o gerenciamento das próprias emoções, assim como das emoções alheias, aliados à capacidade de negociar, influenciar e persuadir de maneira construtiva, são competências fundamentais em contextos organizacionais. No caso de Mariana, a vivência prática na liderança da Empresa Júnior representou um espaço de desenvolvimento contínuo dessas habilidades socioemocionais, como se evidencia em seu relato:

Então a Skill comunicação não é o meu forte, porém sou muito obstinada, sabendo que tinha a responsabilidade da execução do projeto, eu corri atrás das informações sabendo também que teria a ajuda dos demais membros (...), A comunicação eu trabalhei muito durante a gestão, através das reuniões sendo algo que automaticamente acaba sendo trabalhado, por ter que expor as ideias e tudo mais.

A gestora ambiental Júlia Maciel também relatou os desafios enfrentados ao liderar um grupo numeroso de pessoas, destacando que nem sempre havia demanda suficiente para

todos, o que gerava dificuldades na gestão da equipe "*Gerir muitas pessoas também foi um desafio (...)*". Além disso, ela apontou a complexidade de lidar com membros que não correspondiam às expectativas e precisavam ser desligados da empresa júnior:

Do que eu lembro da época, as questões que eram mais desafiadoras eram o que envolvia a equipe. Muitas vezes entravam pessoas que não tinham o desempenho esperado e precisavam encerrar a atividade dela na EJ. Então, esses eram os momentos mais complicados de conseguir lidar, porque a pessoa teve o interesse inicial de participar do projeto, mas depois de um tempo ela não entrega, ou não tem o perfil.

Já a gestora ambiental Christiane Silva reforçou a importância da experiência adquirida na EJ, ressaltando que as habilidades desenvolvidas foram fundamentais para sua atuação profissional: "*As experiências mais importantes adquiridas na EJ foram habilidades em comunicação, organização, liderança e gestão, que foram fundamentais para meu desenvolvimento profissional e para atuar de forma eficiente em equipe.*"

Padmaja (2012) ressalta que o aprimoramento de competências como resolução de conflitos, solução de problemas e atendimento ao cliente contribui para o fortalecimento das relações profissionais com colegas, fornecedores e demais contatos. À luz dessa perspectiva, os relatos evidenciam que a vivência na Empresa Júnior proporcionou aprendizados significativos em áreas como gestão de equipes, comunicação interpessoal e mediação de conflitos, configurando-se como uma etapa fundamental na formação e no amadurecimento profissional dos entrevistados.

A liderança também se destacou como um aspecto central nos relatos das ex-presidentes da EJ Vale Verde SSA, especialmente no que diz respeito às dificuldades enfrentadas na definição dos rumos comerciais e estratégicos da empresa. Assumir um cargo de liderança em um ambiente dinâmico e com alta rotatividade de membros exigiu das entrevistadas não apenas habilidades técnicas, mas também um forte desenvolvimento de competências relacionadas à tomada de decisão, gestão de equipes e resiliência diante dos desafios, a gestora ambiental Nágilla Cardoso relatou:

Posso dizer que a decisão mais difícil durante a minha gestão foi estabelecer prioridades da empresa, tendo em vista que era o primeiro ano de funcionamento.

Esse depoimento demonstrou como a atuação na EJ possibilita o desenvolvimento de habilidades gerenciais essenciais para a área de Gestão Ambiental. O processo de tomada de decisão, especialmente em um contexto de instabilidade e organização inicial da empresa,

exigiu da gestora a capacidade de priorizar tarefas, delegar responsabilidades e lidar com a burocracia institucional.

Além disso, a liderança dentro da EJ não se restringia apenas à tomada de decisão, mas também ao engajamento da equipe e ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo. Muitos entrevistados destacaram a necessidade de motivar os membros, delegar funções de maneira eficiente e garantir que todos estivessem alinhados com os objetivos da empresa.

Segundo Swiatkiewicz (2014), às *Soft Skills* estão relacionadas a traços de personalidade, motivações, objetivos e preferências, abrangendo habilidades como comunicação, cooperação, trabalho em equipe, resolução de conflitos, motivação e liderança. O *World Economic Forum* (2020) reforça a relevância dessas competências, destacando que elas passaram a ser consideradas tão essenciais quanto as *Hard Skills*, especialmente no contexto pós-pandêmico, em que atributos como empatia, adaptabilidade e comunicação ganharam ainda mais valorização por parte das organizações. Inseridos nesse cenário, os participantes da EJ puderam vivenciar intensamente o desenvolvimento dessas competências, sobretudo na gestão de pessoas, na comunicação assertiva e na tomada de decisões, aspectos que contribuíram significativamente para sua formação pessoal e profissional.

#### 4.2.2 *Hard Skills*

O desenvolvimento de competências técnicas voltadas para a gestão e formalização de uma empresa, como a compreensão de processos burocráticos, a organização financeira e a responsabilidade jurídica, é indispensável para profissionais que desejam empreender. Essas habilidades são fundamentais para o exercício da profissão em contextos que exigem a correta formalização documental e o cumprimento rigoroso de obrigações legais e administrativas. A experiência da gestora Nágila Cardoso à frente da abertura da EJ exemplifica de forma clara a importância dessas competências no início das atividades empresariais.

(...) logo a empresa tinha muitas demandas burocráticas e estava se organizando financeiramente. Por exemplo, entre as demandas, tive que assinar juridicamente em cartório a formalização da empresa, entregar a responsabilidade da área contábil à empresa diversa, entre outras.

A atuação na EJ proporcionou o desenvolvimento de competências técnicas essenciais para o entendimento do funcionamento de uma consultoria ambiental, abrangendo tanto aspectos administrativos quanto o desenvolvimento de projetos. O domínio dessas práticas é

crucial para profissionais que almejam atuar de forma autônoma ou empreender na área ambiental, pois envolve conhecimentos aplicáveis à gestão de negócios e execução de serviços especializados. A gestora Natália Leite relatou como essa experiência foi significativa para sua formação:

A empresa júnior também me fez entender como funciona uma empresa de consultoria ambiental, desde a parte burocrática e administrativa até o desenvolvimento de projetos ambientais, me dando conhecimento base caso eu queira em algum momento abrir minha própria empresa de consultoria.

O licenciamento ambiental é um dos principais instrumentos de gestão e controle ambiental, sendo um processo complexo que exige do gestor ambiental conhecimento técnico, interpretação da legislação e experiência prática. Carneiro (2024) considera que no contexto organizacional, *hard skills* englobam os conhecimentos técnicos que podem ser comprovados. As entrevistadas destacaram como a atuação na EJ contribuiu para o aprendizado e a aplicação desses conhecimentos no mundo do trabalho.

A gestora Mariana Lemos relatou sua experiência ao lidar com o licenciamento ambiental ainda durante a graduação: *“Como o licenciamento é algo bem denso, eu fui aprendendo conforme praticava”*. Esse depoimento demonstra a importância da aprendizagem prática para a consolidação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula. O licenciamento envolve múltiplos aspectos técnicos e burocráticos que, muitas vezes, não são totalmente assimilados apenas na teoria. A vivência em projetos reais proporcionou à gestora a oportunidade de entender melhor os processos e documentos necessários, desenvolvendo habilidades como análise crítica, resolução de problemas e tomada de decisão.

A gestora Natália Leite compartilhou como sua atuação na Empresa Júnior foi determinante para sua trajetória profissional no setor público: *“iniciei minha atuação em gestão ambiental na Empresa Júnior Vale Verde SSA, e essa experiência me levou a hoje estar no serviço público, onde aplico meus conhecimentos em licenciamento ambiental e gerenciamento de áreas contaminadas.”* O depoimento evidencia como a experiência adquirida na EJ pode abrir portas para oportunidades profissionais. A prática em licenciamento ambiental durante a graduação possibilitou que ela desenvolvesse competências essenciais para sua atuação no setor público, como conhecimento em legislação ambiental, gestão de processos e tomada de decisão estratégica.

Rainsbury et al. (2002) definem as *Hard Skills* como habilidades associadas aos aspectos técnicos da execução de uma função, geralmente adquiridas por meio do

conhecimento teórico. Nos relatos analisados, essas competências foram inicialmente desenvolvidas ao longo do curso, por meio do conteúdo acadêmico, e posteriormente aprimoradas na prática cotidiana da Empresa Júnior. Essa vivência conjunta evidencia a complementaridade entre a formação teórica proporcionada pelo curso e a experiência prática oferecida pela EJ, resultando em uma preparação mais ampla e consistente para o exercício profissional.

#### 4.2.3 Green Skills

O envolvimento dos membros da EJ Vale Verde SSA em atividades práticas permitiu que desenvolvessem competências e habilidades necessárias para atuar em setores que promovem a sustentabilidade ambiental, incluindo a capacidade de interpretar e aplicar legislações ambientais, desenvolvendo projetos voltados à preservação e atuando na educação ambiental, aproximando-os da realidade do mercado de trabalho.

A gestora Mariana Lemos descreveu uma iniciativa realizada durante sua participação na empresa júnior, na qual buscou capacitar a comunidade sobre o Cadastro Ambiental Rural (CAR): *“o Cadastro Ambiental Rural estava em alta naquele momento, então fiz um projeto nesta área, onde iríamos fazer um workshop e um sorteio de um cadastro em Paraíba do Sul, sendo um workshop para ensinar como fazer o cadastro”*.

Esse projeto liderado pela gestora demonstra o desenvolvimento de habilidades técnicas e socioambientais essenciais ao gestor ambiental, como a compreensão de políticas públicas ambientais, a capacitação de diferentes públicos e a aplicação da legislação vigente. Além disso, a organização do *workshop* contribuiu para o aprimoramento de competências como comunicação, planejamento e gestão de projetos ambientais, todas características fundamentais das *green skills*.

Ao atuar diretamente na promoção da regularização ambiental e no ensino sobre o CAR, ela não apenas consolidou seu conhecimento técnico, mas também exerceu um papel ativo na disseminação de práticas sustentáveis. Dessa forma, a experiência na EJ revelou-se uma oportunidade valiosa para desenvolver habilidades práticas e preparar os participantes para desafios reais da gestão ambiental.

A participação ativa em projetos práticos dentro da EJ se mostrou uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de competências técnicas e socioambientais dos entrevistados. A exposição da gestora Júlia Maciel exemplifica essa realidade: *“desenvolvemos inúmeras oficinas como a horta vertical (...)”*.

A organização e execução dessas oficinas demonstram a importância da aplicação do conhecimento adquirido na graduação para promover soluções ambientais acessíveis e replicáveis. Projetos como a horta vertical não apenas contribuíram para o aprendizado dos membros da EJ, como também serviram para aproximar a comunidade acadêmica e externa das práticas sustentáveis.

A relação entre teoria e prática é um dos aspectos mais ressaltados pelas entrevistadas, evidenciando como a experiência na EJ permitiu uma compreensão mais aprofundada da atuação profissional na área de Gestão Ambiental. Natália sintetiza essa percepção ao afirmar: *"trabalhando como gestora ambiental confirmei que a prática é um tanto quanto diferente da teoria"*.

Esse depoimento reforçou um desafio comum encontrado pelos estudantes e profissionais da área: a distância entre o conhecimento acadêmico e as demandas reais do mercado de trabalho. No ambiente universitário, o aprendizado muitas vezes ocorre de maneira estruturada e teórica, com base em conceitos, legislações e metodologias. No entanto, ao ingressar no mercado, o profissional se depara com a complexidade das situações concretas, que exigem não apenas o domínio técnico, mas também a capacidade de adaptação, análise crítica e resolução de problemas em tempo real.

A vivência na EJ, ao proporcionar contato direto com projetos ambientais e atividades de gestão, possibilitou a seus membros um aprendizado mais dinâmico e prático. Conforme Coulter (2024) destaca que as Green Skills envolvem tanto competências técnicas quanto interpessoais voltadas para questões socioambientais. Nesse sentido, experiências complementares à formação acadêmica, como aquelas vivenciadas em espaços de prática profissional, contribuem significativamente para a transição dos estudantes ao mercado de trabalho. Tais vivências não apenas preparam os futuros profissionais para os desafios concretos da área ambiental, como também reforçam a importância de integrar o conhecimento teórico com sua aplicação prática.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os relatos evidenciaram que a participação na EJ contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências técnicas (*hard skills*), comportamentais (*soft skills*) e socioambientais (*green skills*), ampliando a compreensão dos entrevistados sobre o campo de atuação e fortalecendo sua preparação para o mercado de trabalho.

Por meio da análise das entrevistas com cinco ex-presidentes da EJ, foram identificadas as principais competências desenvolvidas ao longo de suas gestões, bem como os impactos dessas experiências em suas trajetórias profissionais. Os relatos revelaram forte presença de habilidades comportamentais e técnicas, alinhadas às diretrizes institucionais e às demandas do mercado, reforçando a relevância da EJ como espaço formativo complementar à graduação.

As experiências relatadas indicam que a EJ proporcionou vivências práticas fundamentais para a consolidação de habilidades de seus participantes como liderança, comunicação, resolução de conflitos, gestão de projetos e aplicação de conhecimentos ambientais em contextos reais. Além disso, reforça-se o papel das EJs como espaços de extensão universitária capazes de complementar a formação acadêmica e promover o protagonismo estudantil., evidenciando que a vivência na EJ desempenhou um papel fundamental na formação das entrevistadas, permitindo a aplicação dos conceitos teóricos em contextos reais e contribuindo para o desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais que são essenciais para a atuação do gestor ambiental.

Conclui-se, portanto, que a vivência na EJ representa uma estratégia formativa de grande valor no processo de formação do Gestor Ambiental, sendo desejável que iniciativas como essa sejam cada vez mais reconhecidas e integradas às políticas pedagógicas dos cursos superiores. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação da amostra para outros membros da EJ, bem como o aprofundamento da análise das contribuições em diferentes áreas de atuação profissional.

No que tange aos PPCs do curso, das cinco entrevistadas, uma ingressou no curso sob vigência do PPC de 2009, enquanto quatro foram formadas sob o PPC de 2013. Essa distinção permite observar como as diretrizes curriculares influenciaram na criação e desenvolvimento de atitudes empreendedoras, observando sob essa perspectiva pode-se estipular que o PPC 2009 tenha tido influência na criação da EJ, tendo em vista o viés mais empreendedor em suas diretrizes de formação profissional, como pode ser observado na análise de seus parâmetros, quando em comparação com o PPC de 2013.

Contudo, embora o estudo tenha estabelecido diálogo com os PPCs de 2009 e 2013, a ausência de indicadores objetivos ou métricas avaliativas nesses documentos dificultou uma comparação mais precisa entre o perfil profissional previsto, competências efetivamente desenvolvidas e a sua influência na formação dos entrevistados.

Os relatos dos entrevistados evidenciam a ausência de disciplinas voltadas ao empreendedorismo na grade curricular do curso de Gestão Ambiental, indicando que há uma parcela significativa de alunos interessados em ingressar no mercado de trabalho por meio de iniciativas empreendedoras. Nesse cenário, a EJ surge como um espaço que supre essa lacuna, oferecendo vivências práticas que contribuem para a formação empreendedora.

Os resultados desta pesquisa reforçam a importância de aproveitar o atual processo de atualização do PPC para incluir disciplinas que ofereçam base teórica sobre temas como empreendedorismo, consultoria ambiental e estratégias de venda. A integração entre o conteúdo acadêmico e as experiências práticas promovidas pela EJ configura-se como uma combinação essencial para o desenvolvimento amplo dos estudantes, fornecendo-lhes ferramentas mais completas para atuarem de forma mais ampla, autônoma e estratégica no mercado de trabalho.

A realização deste trabalho enfrentou algumas dificuldades e limitações que impactaram diretamente o processo de investigação. Uma das principais limitações refere-se à amostra restrita de entrevistados, composta exclusivamente por cinco ex-presidentes da EJ Vale Verde SSA, todos do gênero feminino e atuantes entre os anos de 2013 e 2020, o que reduz a diversidade de perspectivas e experiências analisadas. Além disso, o acesso às informações documentais foi parcialmente limitado, uma vez que alguns dados da EJ só foram obtidos por meio dos relatos orais. A ausência de registros sistemáticos ao longo dos anos exigiu o uso desses relatos como principal fonte para a reconstrução histórica e interpretativa da trajetória da organização.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas lacunas permanecem e podem ser exploradas em pesquisas futuras. Como o foco foi restrito aos ex-presidentes da EJ, recomenda-se a ampliação da amostra para incluir outros membros da organização, como diretores e membros efetivos, a fim de compreender de forma mais ampla o impacto da vivência na empresa na formação de competências e habilidades.

Além disso, seria relevante realizar estudos comparativos entre egressos que participaram e os que não participaram da EJ, buscando verificar diferenças no desenvolvimento profissional e nas oportunidades de inserção no mercado de trabalho. Pesquisas futuras poderiam aplicar questionários e adotar abordagem de análise quantitativa e qualitativa para compreender a influência da EJ na formação. Por fim, destaca-se a importância de investigações que acompanhem egressos a médio e longo prazo, permitindo

uma compreensão mais profunda dos impactos duradouros da experiência em empresas juniores na trajetória profissional de gestores ambientais.

Assim, observa-se que os objetivos de estudo propostos foram alcançados de forma satisfatória. Foi possível expor as competências e habilidades requeridas no mundo do trabalho, com base na literatura sobre *soft skills*, *hard skills* e *green skills*, assim como apresentar o panorama do empreendedorismo no Brasil e sua relação com a cultura empreendedora no Movimento Empresa Júnior. Também foi possível descrever a trajetória da Vale Verde SSA, bem como analisar os PPCs do curso de Gestão Ambiental da UFRRJ, identificando o perfil profissional desejado pela formação. A articulação entre essa análise documental e os relatos dos entrevistados constituiu a base para refletir sobre possíveis ajustes curriculares. Os resultados obtidos fornecem subsídios relevantes para o processo de atualização do PPC atualmente em andamento, contribuindo para uma formação mais alinhada às demandas do mercado.

## 6. REFERÊNCIAS

- Andrade, L. S. C.. A influência das *Soft Skills* na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2016. 128f. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial - Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Orientadora. Fátima Bayma de Oliveira. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711> Acesso em 01 de julho de 2024.
- Andion, M.C. & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico In Coleção Gestão Empresarial, Gestão Empresarial, pp. 27-38, Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus.
- Antunes, Lucedile; Spadoto, Marcel. *Soft skills* – Vol. 2: habilidades do futuro para o profissional do agora. São Paulo: Literare Books International, 2021.
- Barros, L.S.; Milward-De-Azevedo, J.A.. Oferta acadêmica e monitoramento de egressos em Gestão Ambiental no estado do Rio de Janeiro: uma análise quantitativa (2019–2025). In: SIMPÓSIO DE GESTÃO AMBIENTAL E BIODIVERSIDADE, 14., 2025, Três Rios. Três Rios: UFRRJ/ITR, 2025. *Mimeo*.
- Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Júnior (2024). Crie uma EJ. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/crie-uma-ej> Acessado em 20 de Fevereiro de 2024.

Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresa Júnior (2012). DNA jr.. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1sA8ZH9LKmdyW8FObrxtKPEwe19nANKVM?usp=sharing> Acessado em 20 de Fevereiro de 2024.

Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresa Júnior (2011). Conceito Nacional de Empresa Júnior. Disponível em: <https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf> Acessado em 20 de Fevereiro de 2024.

Brasil Júnior - Código de Ética do Movimento Empresa Júnior (2015). Disponível em: [https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/6/Codigo\\_de\\_Etica\\_do\\_Movimento\\_Empresa\\_Junior.pdf](https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/6/Codigo_de_Etica_do_Movimento_Empresa_Junior.pdf) Acessado em 25 de Julho de 2024.

Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresa Júnior (2021). Planejamento Estratégico da Rede. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1LDktJRjYXNniurTZj5Oh0cQDEWD3u0Zr/view?pli=1> Acessado em 20 de Fevereiro de 2024.

Brasil Júnior. Quem somos. (2023). Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/quem-somos> Acesso em: 15 maio 2025.

Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresa Júnior (2023). Dados da Rede. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/> Acessado em 20 de Fevereiro de 2024.

Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresa Júnior (2017). Selo EJ. Disponível em: [https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/ejseal/file/file/2/eBook\\_Selo\\_EJ\\_2017.pdf](https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/ejseal/file/file/2/eBook_Selo_EJ_2017.pdf) Acessado em 08 de setembro de 2024

BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1981. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16938.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16938.htm). Acesso em 10 de março de 2025.

Brasil. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm) Acesso em 11 de março de 2025.

Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 maio 2016. (2016) Disponível em:

<https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf>. Acessado em: jun 2025.

Brasil. Brasil apresenta avanços em desenvolvimento humano e nas estratégias de IA no lançamento de relatório do PNUD. GOV (2025) Disponível em: [https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/brasil-apresenta-avancos-em-desenvolvimento-humano-e-nas-estrategias-de-ia-no-lancamento-de-relatorio-do-pnud#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20relat%C3%B3rio,0%2C780%20\(ajustado%20este%20ano](https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/brasil-apresenta-avancos-em-desenvolvimento-humano-e-nas-estrategias-de-ia-no-lancamento-de-relatorio-do-pnud#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20relat%C3%B3rio,0%2C780%20(ajustado%20este%20ano). Acessado em 15 de maio de 2025.

Bursztyn, Marcel; Burszt YN, Maria Augusta. Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2012. Cap. 5, p. 179-212. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/1459>. Acessado em 08 de Julho de 2024.

Carneiro, E.C. *Soft Skills e Hard Skills* no Curso de Administração no Campus da UEMA de Codó. 2024. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Maranhão, Codó, 2024. Disponível em: <https://repositorio.uema.br/handle/123456789/3895>. Acesso em: mai. 2025.

CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro. Coordenadoria de Geociências, Regiões de Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: [https://www.ceperj.rj.gov.br/?page\\_id=262](https://www.ceperj.rj.gov.br/?page_id=262) Acesso em 18 de maio de 2024.

CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro. Produto Interno Bruto dos Municípios, 2020. Disponível em: [http://arquivos.proderj.rj.gov.br/sefaz\\_ceperj\\_imagens/Admin/Uploads/PIB-MUICIPIOS-DE-Z-2020\\_\(1\).pdf](http://arquivos.proderj.rj.gov.br/sefaz_ceperj_imagens/Admin/Uploads/PIB-MUICIPIOS-DE-Z-2020_(1).pdf) Acesso em 18 de maio de 2024.

Chiavenato, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

*Cis Assessments* - O que são as *soft skills*? Descubra como desenvolver suas habilidades e se destacar na profissão, 2019. Disponível em: <https://cisassessment.com/soft-skills-como-desenvolver-habilidades/> Acessado em 19 de julho de 2024.

CONDE, Thassiane Telles; CODOGNOTO, Luciane Da Cunha; STACHIW, Rosalvo. *Qualidade dos recursos hídricos na área de influência do aterro sanitário de Ariquemes–RO*. Revista **E&A**, v. 18, n. 68, junho-ago. 2014. Disponível em:

[https://www.rosalvoescritor.com.br/\\_files/ugd/e133e3\\_ecbd94415a7c4435a7debf16b62e8b7a.pdf?index=true](https://www.rosalvoescritor.com.br/_files/ugd/e133e3_ecbd94415a7c4435a7debf16b62e8b7a.pdf?index=true) Acesso em: 12 de março de 2025.

Coulter, Steve. *Green skills outlook: navigating the transition from education to employment*. *Economist Impact*; Iberdrola, 2024. Disponível em: [https://impact.economist.com/sustainability/green-skills-outlook/downloads/Iberdrola\\_Green\\_SkillsOutlook\\_report.pdf](https://impact.economist.com/sustainability/green-skills-outlook/downloads/Iberdrola_Green_SkillsOutlook_report.pdf) Acesso em: 14 maio 2025.

Cunha, N.C.V.; Conceição, N. (2011) Mecanismos de Interação Universidade-Empresa e seus Agentes: o gatekeeper e o agente universitário de interação. Disponível: [https://www.academia.edu/download/6099199/artigo\\_169.pdf](https://www.academia.edu/download/6099199/artigo_169.pdf). Acessado em 5 de Julho de 2024.

Dolabela, Fernando (1999). *O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. 25. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2011.

Dornelas, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Empreende/LTC, 2014. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oKlayz7rBVIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=DORNELAS,+Jos%C3%A9+Carlos+Assis.+Empreendedorismo:+transformando+ideias+em+neg%C3%B3cios.+&ots=PLxFNd\\_dvF&sig=hayXf1Luk3XYiZ6NefjJYRbdMn0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=DORNELAS%20Jos%C3%A9%20Carlos%20Assis.%20Empreendedorismo%3A%20transformando%20ideias%20em%20neg%C3%B3cios.&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oKlayz7rBVIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=DORNELAS,+Jos%C3%A9+Carlos+Assis.+Empreendedorismo:+transformando+ideias+em+neg%C3%B3cios.+&ots=PLxFNd_dvF&sig=hayXf1Luk3XYiZ6NefjJYRbdMn0&redir_esc=y#v=onepage&q=DORNELAS%20Jos%C3%A9%20Carlos%20Assis.%20Empreendedorismo%3A%20transformando%20ideias%20em%20neg%C3%B3cios.&f=false) Acessado em 11 de Julho de 2024;

Felício, Leonardo. O Intraempreendedorismo *In: IEU – INSTITUTO EMPREENDEDORES UNIVERSITÁRIOS*, 2013. Disponível em: <http://www.institutoeu.org/ointraempreendedorismo/> Acessado em 08 de julho de 2024.

Fleury, M. T. L; Fleury, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44–57, jan/mar, 2004.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5HNLjGFZ7nxX5PLYhBKvMWg/?format=pdf> Acessado em 26 de Junho de 2024.

Hendarman, Achmad F.; Cantner, Uwe. *Soft skills, hard skills, and individual innovativeness*. *Eurasian Business Review*, v. 8, n. 2, p. 139–169, 2018. Disponível em: <https://dacemirror.sci-hub.se/journal-article/733fe662460e4fca8664e2c772ccbbe4/hendarman2017.pdf> Acessado em 18 de maio de 2025.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama Rio de Janeiro | Cidades e

Estados, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/> Acesso em 18 de Maio de 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produto Interno Bruto - PIB IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php> Acesso em 18 de Maio de 2024.

Jacobi, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 118, p. 189-205, jul. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/kJbkFbyJtmCrfTmfHxktgnt/?format=pdf> Acessado em 18 de abril de 2025.

Lucena, R.L.; Silva. R.M.B. (2021). Empresa Júnior Teoria e Prática. Disponível em: <https://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/750> Acessado em 8 de outubro de 2024.

Luna I.N; Bardagi M.P; Gaikoski M.M; Melo F.S (2014) Empresas Juniores como Espaço de Desenvolvimento de Carreira na Graduação: Reflexões a partir de uma experiência de estágio. Disponível: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572014000400010&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572014000400010&script=sci_arttext) Acessado em 16 de maio de 2024.

Marassi. R.B.; Vogt. M.; Biavatti. V.T. (2014). A Experiência em Empresa Júnior na Formação Acadêmica e as Possibilidades Empreendedoras na Carreira Profissional. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/350.pdf> Acessado em 8 de outubro de 2024

Martins YT (2020) Análise espacial do regime dos incêndios: criando estratégias para prevenção em Três Rios, RJ. RJ. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Instituto Três Rios.

Menêzes Akm; Martins MF (2021) Conexões entre as temáticas Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Indicadores de Sustentabilidade e Gestão Municipal Sustentável: Uma revisão sistemática da literatura contemporânea. Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 5, p. e57810515309, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i5.15309. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15309>. Acesso em março de 2024.

Milward-de-Azevedo, J.A.; Cunha, C.H.B. Elas Estão Com Tudo: análise do empreendedorismo nacional sob a perspectiva de gênero. XIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas – 2003, Brasília. Mimeo.

Milward-de-Azevedo, J.A. Monumento Natural Municipal do Encontro dos Três Rios/RJ: identificação das pressões e ameaças existentes. 2022. Monografia (Graduação em Geografia) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Geografia, Três Rios, 2022. Mimeo.

Neves, J. G.; Garrido, M. V.; Simões, E. Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

Padmaja, T. V. S. *The role of soft skills in enhancing employability. Paripex – Indian Journal of Research*, v. 9, n. 1, p. 25–26, jan. 2020. DOI: 10.36106/paripex. Disponível em: <https://www.worldwidejournals.com/paripex/article/the-role-of-soft-skills-in-enhancing-employability/OTc4Ng==/> Acesso em: 16 maio 2025.

Rainsbury, Elizabeth; Hodges, Dave; Burrell, Brian; Roath, Colin. *Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, v. 3, n. 2, p. 8–18, 2002. Disponível em: [https://www.ijwil.org/files/APJCE\\_03\\_2\\_8\\_18.pdf](https://www.ijwil.org/files/APJCE_03_2_8_18.pdf) Acesso em 8 de fevereiro de 2025

Regazzi, R.; Bontorim, M.; Kirszemblat, C. Intraempreendedorismo e inovação: uma abordagem especial. 2012. p. 7–8.

Rodrigues, D.S.; Silva, A.C.B.; Milward-de-Azevedo, J.A. Curso de Graduação em Gestão Ambiental: oferta e existência do Programa de Acompanhamento de Egressos no Brasil. In: Anais Simpósio de Gestão Ambiental e Biodiversidade. Anais...Três Rios(RJ) UFRRJ, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/12sigabi/660464-CURSO-DE-GRADUACAO-EM-GESTAO-AMBIENTAL--OFERTA-E-EXISTENCIA-DO-PROGRAMA-DE-ACOMPANHAMENTO-DE-EGRESSOS-NO-BRASIL>. Acesso em: mar 2025.

Robles, M. M. *Executive perceptions of the top 10 Soft Skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly*, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012. Disponível em: <https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf> Acessado em 15/05/2025

Riojunior. Conheça a RioJunior (2024). Disponível em: <https://RioJunior.com.br/#:~:text=Conhe%C3%A7a%20a%20RioJunior,protagonizar%20mudan%C3%A7as%20em%20nosso%20estado> Acessado em 8 de fevereiro de 2024

Riojunior - *Sistema de Gestão* (2021). Disponível em: <https://bit.ly/IDCaldeirao> Acessado em 12 de março de 2024

Sebrae (28 de Janeiro de 2023). A importância do intraempreendedorismo e o impacto nas empresas. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/a-importancia-do-intraempreendedorismo-e-o-impacto-nas-empresas,6782f1099a8f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>

Acessado em 21 de Fevereiro de 2024.

Sern, L. C.; Zaime, A. F.; Foong, L. M. *Green Skills for Green Industry: A Review of Literature. Journal of Physics: Conference Series*, v. 1019, p. 012030, 2018. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1019/1/012030> Acessado em 14 de maio de 2025.

Souza, C.G. Empreendedorismo e Capacitação Docente: Uma Sintonia Possível. Dissertação de Mestrado. Paraná: Universidade de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79553> Acessado em 10 de janeiro de 2025.

Silva, A.V.B. ; Vicentini, C.R.G.; Romaro, P. Desafios do desenvolvimento de gestores para atuar em uma cultura-ambiente ESG em formação. *Revista Administração em Diálogo – RAD*, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 111–132, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/61567/44528>. Acesso em: 14 maio 2025.

Coulter, S. (2023). *The Economist. Green Skills: driving the transition to a more sustainable future*. Disponível em: [https://impact.economist.com/sustainability/green-skills-outlook/downloads/Iberdrola\\_Green\\_SkillsOutlook\\_report.pdf](https://impact.economist.com/sustainability/green-skills-outlook/downloads/Iberdrola_Green_SkillsOutlook_report.pdf) Acesso em 14 de março de 2024.

Swiatkiewicz, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cad. EBAPE.BR*, vol.12, n.3, p. 633 - 687, set. 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/8VsR3wSrH9f4wHjwJhXb3Hx/?format=html&lang=pt>

Acesso em 01 de julho de 2024.

Travassos, V.D.C. A importância das *soft skills* nas competências profissionais. Coimbra: 2019. 138f. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Instituto Politécnico de Coimbra, Minas Gerais, 2019. Orientador. Paulo António Correia Simões. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31936> Acesso em 05 de julho de 2024.

USP - Universidade de São Paulo (2007). Cursos da USP: Gestão Ambiental atua na relação homem-natureza. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/estude-na-usp/cursos-da-usp-gestao-ambiental-atua-na-relacao-homem-natureza> Acessado em 08 de setembro de 2024.

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Secretaria dos Órgãos Colegiados, Projeto Pedagógico do Curso de Gestão Ambiental (2009). Disponível em:

<https://cursos.ufrrj.br/grad/gestaoambiental-tr/documentos-importantes-do-curso-de-gestao-ambiental/> Acessado em: 14/02/2024

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Secretaria dos Órgãos Colegiados, Projeto Pedagógico do Curso de Gestão Ambiental (2013). Disponível em:

<https://cursos.ufrrj.br/grad/gestaoambiental-tr/documentos-importantes-do-curso-de-gestao-ambiental/> Acessado em: 14/02/2024

Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais. Estatuto Social da Empresa Júnior Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais (2013). Três Rios/ RJ: UFRRJ, 2013. *Mimeo*.

Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais. Plano Geral de Atividades (2023). *Mimeo*

Vale Verde Soluções e Serviços Ambientais. Regimento Interno. Três Rios, RJ: Cartório do 3º Ofício, 2013. *Mimeo*.

Vergara, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

Vieira G.L.S (2023). *Hard Skills e Soft Skills*: uma análise do impacto das competências no processo de recrutamento e seleção em Barra de São Francisco- es. Disponível em:

[https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/4140/TCC\\_%20vers%3%a3o%20final\\_%20Hard%20Skills%20e%20Soft%20Skills\\_%20an%3%a1lise\\_%20impacto\\_%20compet%3%aancias.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/4140/TCC_%20vers%3%a3o%20final_%20Hard%20Skills%20e%20Soft%20Skills_%20an%3%a1lise_%20impacto_%20compet%3%aancias.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Acessado em 05 de julho de 2024.

World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020. Genebra: WEF, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> Acessado em 14 de maio de 2025.

## 6. ANEXOS



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TRÊS RIOS  
Av. Prefeito Alberto da Silva Lavinhas, 1847 – Três Rios – RJ - CEP 25802-100  
Contato: (24) 2251-1648

### **Termo de Cessão de Direitos de Entrevista para Fins Acadêmicos e Científicos**

Eu, [nome completo], [estado civil], portadora do documento de identidade nº [inserir número], declaro, para os devidos fins, que cedo, de forma irrevogável e irretroatável, os direitos de uso da entrevista concedida em [data] ao [nome completo].

A presente cessão abrange a utilização dos trechos transcritos da referida entrevista no Trabalho de Conclusão de Curso do cessionário, bem como em quaisquer publicações acadêmicas e científicas posteriores, impressas ou digitais, sempre com a finalidade de divulgação do conhecimento.

Autorizo, ainda, que o conteúdo da entrevista seja compartilhado com terceiros para fins estritamente acadêmicos e científicos, permanecendo sob responsabilidade do [nome completo] a guarda e o controle da gravação original da entrevista.

<b>DADOS DO PROJETO</b>	
<b>Tipo de Projeto:</b>	
<b>Título do Projeto:</b>	
<b>Discente:</b>	
<b>Orientadora Prof.Dra:</b>	

<b>TRECHOS</b>

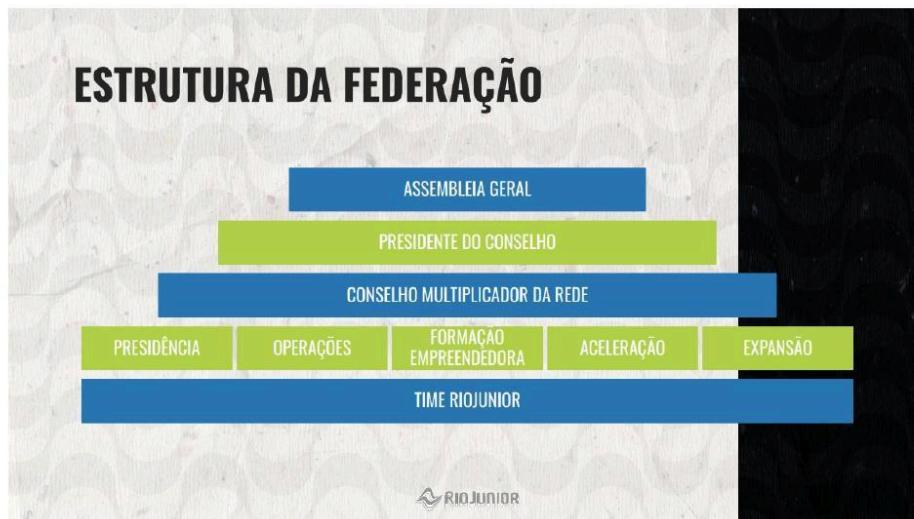
Firmo o presente termo por livre e espontânea vontade, ciente de seu teor e de seus efeitos legais.

[Cidade], [data completa].

Assinatura: \_\_\_\_\_  
[nome completo]

**Figura 24:** Modelo do Termo de Cessão de Direitos de Entrevista. Fonte: Elaboração do autor.

## ESTRUTURA DA FEDERAÇÃO



**Figura 9:** Estrutura organizacional da Federação. Fonte: RioJunior, 2021

A seguir, são descritos os setores e cargos da RioJunior, com base na experiência direta do autor enquanto conselheiro da organização, complementada por observações e anotações realizadas durante o período de atuação. Embora essas informações não estejam documentadas oficialmente, elas oferecem uma visão prática e contextualizada sobre o funcionamento interno da entidade, contribuindo para uma compreensão aplicada de sua estrutura organizacional.

**Assembleia Geral:** A Assembleia Geral da RioJunior é o órgão máximo de deliberação da federação, responsável por tomar decisões estratégicas e definir a direção geral da entidade. A Assembleia Geral é composta por representantes das empresas juniores filiadas à RioJunior, e suas decisões são tomadas por maioria de votos.

**Presidência do Conselho:** A presidência do Conselho da RioJunior é o cargo responsável por liderar as atividades do Conselho e garantir a sua eficácia na tomada de decisões importantes para a federação. A presidência do Conselho pode ser ocupada por um representante eleito das empresas juniores filiadas à RioJunior, ou por outra pessoa escolhida de acordo com os processos estabelecidos pela federação.

**Conselho Multiplicador da Rede:** Formado por representantes das empresas juniores filiadas, tem a função de deliberar sobre questões importantes para a RioJunior, como articulação de eventos, metas e demandas aos seus conselheiros que por conseguinte com as EJs.

**Presidência:** É o cargo responsável por liderar a federação e garantir que suas atividades estejam alinhadas à sua missão e objetivos, como presidir reuniões da diretoria e do Conselho, representar a federação em eventos e negociações, e garantir a execução dos projetos e ações definidos pela diretoria e pela Assembleia Geral. Além disso, a presidência da RioJunior é o principal porta-voz da federação, representando suas demandas e interesses perante a sociedade e outras entidades.

**Operações:** É encarregada de planejar, organizar e supervisionar as atividades da RioJunior, e de garantir que as ações e projetos estejam alinhados à missão e objetivos da entidade, monitorar indicadores de desempenho, garantir a transparência e a prestação de contas, e assegurar a qualidade dos serviços prestados pela federação.

**Formação Empreendedora:** É responsável por desenvolver e implementar programas e atividades de formação e capacitação para os membros das empresas juniores filiadas à federação, sendo responsável por identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos membros das empresas juniores, e por desenvolver soluções que atendam a essas demandas.

**Aceleração:** Desenvolve e implementa programas e atividades que visem acelerar o desenvolvimento das empresas juniores filiadas à federação, ajudando as empresas juniores a superar desafios e a crescer, fornecendo-lhes acesso a recursos, mentoria, treinamento, investidores, parceiros corporativos e outras instituições para identificar oportunidades de investimento e apoio para as empresas juniores.

**Diretoria de Expansão:** O objetivo da Diretoria de Expansão da RioJunior é ampliar a base de membros da federação, a fim de fortalecer a RioJunior e garantir o sucesso de sua missão de apoiar o desenvolvimento de empresas juniores no Estado do Rio de Janeiro.

**Expansão:** Promover e ampliar a presença da federação no Estado do Rio de Janeiro, por meio da expansão da base de membros e da promoção da imagem da RioJunior, identificando e recrutando novas empresas juniores, desenvolvendo e implementando estratégias de comunicação e marketing para promover a imagem da RioJunior aumentando a conscientização sobre a importância das empresas juniores para o desenvolvimento econômico e social da região.

Observa-se que cada setor da federação desenvolve um papel crucial para o desenvolvimento da rede, tendo cada setor, suas metas anuais, que visam ampliar a rede e desenvolver espírito empreendedor nas universidades do país.

## REFERENCIAL

RIOJUNIOR - *Sistema de Gestão* (2021). Disponível em: <https://bit.ly/IDCaldeirao>  
Acessado em 12 de março de 2024

### **ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO**

- 1** - Fale um pouco sobre sua trajetória profissional, como o que lhe motivou a fazer gestão ambiental ?
- 2** - O que lhe motivou a entrar na empresa júnior ?
- 3** - Quais experiências adquiridas na Vale Verde SSA contribuíram para sua trajetória profissional ?
- 4** - Quais foram os principais resultados que você acredita ter alcançado durante o seu período de gestão ?
- 5** - Quais foram as principais e mais difíceis decisões que precisou tomar na sua gestão ?
- 6** - Qual foi a experiência mais significativa para você durante o seu envolvimento com a Vale Verde SSA ?
- 7** - Na sua visão como egresso do curso, você sentiu necessidade de disciplinas voltadas para o empreendedorismo ?
- 8** - Olhando retrospectivamente como um egresso do curso, quais aspectos você sentiu mais falta durante a sua graduação ?
- 9** - Como egresso do curso de Gestão Ambiental, quais competências e habilidades você julga ser importantes para um Gestor Ambiental ?
- 10** - Que conselhos você daria a um membro da Vale Verde SSA a fim de que ele possa usufruir de forma significativa da experiência como membro de uma empresa júnior ?
- 11** - Quais conselhos e orientações você ofereceria a um estudante que está atualmente matriculado no curso de Gestão Ambiental ?
- 12** - Há algo mais que você gostaria de compartilhar e que não foi abordado nas perguntas ?

**Figura 26:** Roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas. Fonte: Elaborado pelo autor.